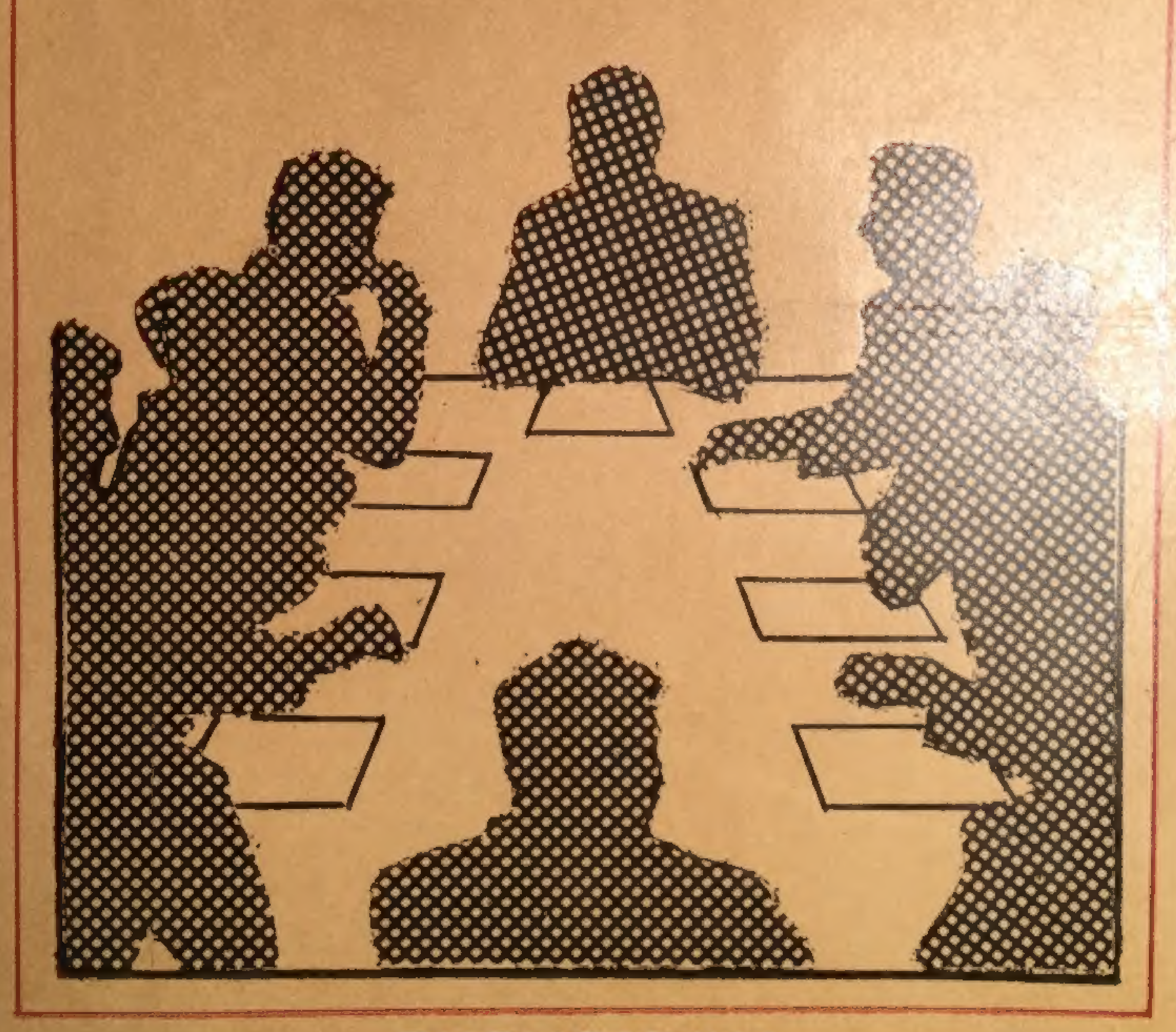
ПРЕДРАГ МИЦИЧ

КАК ПРОВОДИТЬ ДЕЛОВЫЕ БЕСЕДЫ



ЭКОНОМИКА

ПРЕДРАГ МИЦИЧ

КАК ПРОВОДИТЬ ДЕЛОВЫЕ БЕСЕДЫ

„Kuj me živote, kuj,
ako sam staklo prsnuću,
ako sam kremen sevaću,
ako sam čelik pevaću . . .“

Oton Župančić

PREDRAG MICIĆ

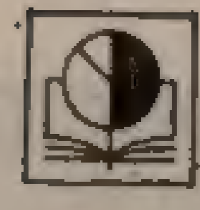
KAKO VODITI POSLOVNE RAZGOVORE

BEOGRAD
1982.

ПРЕДРАГ МИЦИЧ

КАК ПРОВОДИТЬ ДЕЛОВЫЕ БЕСЕДЫ

Сокращенный перевод с сербскохорватского



Москва Экономика 1983

ББК 65.9(2)242
М 70

Рецензент доктор философских наук
С. М. БРАЙОВИЧ

Общая редакция и предисловие
доктора философских наук,
профессора В. М. ШЕПЕЛЯ

Перевод М. Б. БЕЛЯКОВОЙ

Перевод эпиграфа взят из книги Отона Жупанчича «Пробуждение» (М.: Художественная литература, 1961).

М $\frac{0604020101-109}{011(01)-83}$ 31—83

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

У Стендаля есть выражение: «Умение вести разговор — это талант». Люди не всегда задумываются над тем, насколько совершенна их словесная форма общения. Не все обладают даром «глаголом жечь сердца людей», но никто не может быть безразличен к тому, как следует обращаться со словом.

Прав автор книги «Как проводить деловые беседы», обращая внимание на тот факт, что сегодня нередко еще люди не придают должного значения коммуникативной стороне делового общения. Задача автора — вызвать интерес к методам и средствам, позволяющим повысить эффективность такой формы общения, как деловые беседы. Нельзя не согласиться с автором в том, что отсутствие умения вести деловую беседу, в частности у руководителей, является пробелом в их профессиональной подготовке и экономически обходится намного дороже, чем это кажется на первый взгляд. Обобщая результаты зарубежных исследований, он приводит такие данные: правильное проведение деловых бесед способствует приросту производительности труда на 2—20%. Названные цифры красноречиво свидетельствуют о важности овладения искусством ведения деловых бесед. Это необходимо помнить работникам сферы управления, особенно руководителям.

Но важен не только экономический эффект делового общения. Из взаимной беседы, говоря словами древнего философа Гераклита, люди извлекают пользу, получают больше знаний. Деловая беседа — одна из форм получения деловой информации, активизации интеллектуальных возможностей ее участников. Как известно, с дальнейшим технико-организационным усложнением производства возрастает роль человеческого фактора, прежде всего его творческих характеристик. Никакой компьютер не может

превзойти умственных способностей людей, их коллективного разума при принятии управленческих решений. Автор последовательно, шаг за шагом раскрывает читателям сложные приемы делового общения, наглядно иллюстрируя теоретические посылки разнообразными примерами, схемами, зарисовками, помогающими еще глубже проникнуть в «технологию» делового разговора. Все это сделано последовательно и с определенным эффектом внушения. Автор убедительно показывает, как непроста эта широко распространенная форма общения — деловая беседа, как необходимы специальные знания по технике ее ведения.

Важным достоинством книги является то, что она написана популярно, а поэтому читается с интересом и легко. Занимательная форма подачи материала порой создает некоторую иллюзорность его восприятия: рассматриваемые в книге проблемы начинают казаться не столь сложными и не требующими особых знаний. В этой связи удачна «подстраховка» читателя от подобного отношения к излагаемым в книге проблемам. В ней используются ссылки на жизненные факты.

В жизни нередки случаи, когда хозяйственные руководители недооценивают значение временнóго регламента выступления при подготовке к нему. Это оборачивается значительными издержками при проведении деловых совещаний и бесед. Например, их неоправданная продолжительность, тавтология высказываний многих выступающих приводят в конечном итоге к потере рабочего времени, снижению трудоспособности участников совещания. Неподготовленность участников деловой встречи к тому, чтобы говорить кратко, по существу и конструктивно, мешает укреплению профессионального авторитета руководителей.

П. Мицичу хорошо известны плюсы и минусы организации деловых бесед. Он основательно изучил западные литературные источники по риторике, психологии, управленческой этике и социологии. Написанию книги способствовала многолетняя работа автора в зарубежных фирмах, обобщение им соответствующего опыта работы в Югославии. Если принять во внимание, что первый вариант книги был написан в 1973 г. и все последующие годы велась работа по обогащению книги новыми литературными данными, творческой интерпретации сложившихся в практике рекомендаций по деловым беседам, разработке новых подходов к их проведению, то предлагаемый

читателю вариант книги — результат многолетней целеустремленной научно-практической деятельности автора.

Основные усилия автора сосредоточены на обосновании того положения, что «переговорный потенциал» делового общения можно использовать более оптимально. Для достижения этого нет нужды в каких-то капитальных затратах.

Основу авторской концепции составляют три опорных положения, соблюдение которых обеспечивает участникам деловых бесед определенный успех.

Во-первых, это умение заинтересовать собеседника в полезности деловой встречи. Во-вторых, это создание в процессе встречи атмосферы взаимного доверия. В-третьих, это искусное использование методов внушения и убеждения при передаче информации во время деловой беседы. Обязательным условием успешного проведения деловой беседы является системное использование названных положений. Все они взаимосвязаны, а поэтому недопустима абсолютизация какого-либо из них; каждое положение выполняет соподчиненную роль по отношению к другим. Кроме того, автор выделяет пять основных фаз деловой беседы: начало беседы, передача информации, аргументирование, опровержение доводов собеседника и принятие решения. В каждой из перечисленных фаз может быть более значимо какое-то одно из указанных положений, вместе с тем без взаимной заинтересованности, доверия и убедительного обоснования своих позиций невозможно договориться по каким-то серьезным проблемам.

В книге подчеркивается, что уважительное отношение к собеседнику — аксиома ведения деловой беседы даже тогда, когда собеседник допускает бестактность или позволяет себе сделать в адрес оппонента ироническое высказывание. Это должно стимулировать ведущего беседу к выяснению причин подобного поведения собеседника. Может, такое поведение есть недовольство нашим поведением, а может быть, оно обусловлено его личными качествами или деловыми неудачами. Нельзя забывать, что подобные высказывания собеседника могут быть вызваны просто плохим настроением. Не исключено, утверждает автор, что в ряде случаев «провоцирующее» поведение собеседника представляет собой не что иное, как «спортивный» вызов, имеющий целью выяснить, какова психологическая и профессиональная подготовка инициатора беседы, насколько он умеет себя вести в подобной ситуа-

ции. Каковы бы ни были причины подобного поведения собеседника, важно уйти от недоброжелательного тона разговора, поддержать атмосферу делового подхода к решению поставленных проблем.

Признание решающей роли интересов дела, недопустимости нанесения им какого-либо ущерба—главное требование, соблюдение которого ориентирует собеседников на установление деловых отношений друг с другом.

Как бы ни были привлекательны в прагматическом плане советы автора по нейтрализации замечаний оппонирующих собеседников к применению таких средств, как «компромиссы», приемы великодушия и т. д., они не должны отвлечь читателя от основной мысли, а именно: для достижения результативности деловой беседы нужна ее основательная подготовка.

В книге обращается внимание на то, что при подготовке деловой беседы необходимо серьезно отнестись не только ко всему, что связано с научно-профессиональной компетентностью ее участников, важны также знания по индивидуальной и социальной психологии, риторике и этике. Без них научно-профессиональная компетентность людей не получает должного признания. Нередко выступление квалифицированного инженера или экономиста не «звучит», не стимулирует мышление тех, кто их слушает, по причине неумения выступающего соответствующим образом изложить свою точку зрения.

Возросший культурно-образовательный и научно-профессиональный уровень подготовки сам по себе еще не обеспечивает умения организовать деловые беседы. На это есть ряд причин. Более сложной становится проблематика деловых встреч. Высокий уровень общей и специальной подготовки участников расширяет диапазон поиска возможных вариантов управленческих решений. Сегодня многие руководители убедились в том, что нужно уметь использовать формы и методы словесного воздействия на основе рекомендаций риторики, психологии, этики и социологии.

Автор, к сожалению, не остановился на раскрытии психолого-дидактического механизма речевого воздействия, сознательное использование которого обеспечивает точную передачу устной информации. В основе этого механизма лежит семь психолого-дидактических принципов: доступность; аргументированность; интенсивность; ассоциативность; наглядность; экспрессивность; ясность выражений.

Перечисленные принципы определяют архитектонику устного выступления, основу построения словесного воздействия на сознание людей. Каждое устное выступление должно базироваться на практическом использовании названных принципов, как это делал, например, В. И. Ленин. Его выступления всегда отличались тем, что были понятны людям, пробуждали в них интерес к тому, о чем он говорил, увлекали людей, формировали в их сознании определенные убеждения. В мемуарах Г. М. Кржижановского рассказывается о том, с каким обостренным чувством ответственности готовил В. И. Ленин свои выступления независимо от величины аудитории. «Идет ли он на ответственное заседание ЦК или СНК, собирается ли он выступить перед многолюдным собранием рабочих в каком-нибудь обширном заводском цехе (а это было для него особо волнующее выступление), готовится ли он к выступлению в Большом театре, ожидает ли он у себя на дому, в этих заветных кремлевских комнатках, того или иного посетителя,— перед нами один и тот же Владимир Ильич,— по-особому собранный и по-особому вооруженный для борьбы со всем тем, что мешает людям жить по-человечески, такой простой и такой неотразимый [illegible]ной убедительности того, что он скажет» [1].

Важнейшим психологическим механизмом познания является восприятие. Благодаря этому механизму осуществляется переработка информации преимущественно чувственного происхождения на следующей ступени — рациональной (мыслительной). Интенсивность восприятия во многом зависит от того, насколько поступающая в сознание информация возбуждает в нем прошлые восприятия, опирается на память. Вот почему соблюдение принципа доступности, т. е. опора на знания и опыт людей, их потребности и интересы, способствует психологической (внутренней) предрасположенности человека к восприятию информации, ее углубленному освоению.

В этом процессе велика роль аргументации. Она стимулирует внимание людей к восприятию информации. Известный русский педагог К. Д. Ушинский образно сравнивал внимание с дверью, через которую проходит все, что входит в душу человека из внешнего мира. Аргументация включает такой психологический механизм познания, как мышление. Высказывая свои суждения, ведущий беседу фиксирует внимание собеседников на раз-

---

[1] См. Пропагандисты ленинской школы. М.: Политиздат, 1975, с. 146.

личных оттенках своей мысли, анализирует и синтезирует информационный материал, подводя собеседников тем самым к более глубокому познанию существа рассматриваемой проблемы. Опираясь на мышление, искусно используя логику изложения теоретических и фактических данных, он получает возможность убедить собеседников в верности предложенным им выводов, в необходимости принятия конкретного решения.

Чтобы придать мыслительной деятельности участников деловой беседы направленный характер, полезно знать индивидуальные особенности мышления собеседников. К индивидуальным особенностям мышления относятся виды мышления (например, образное и отвлеченное), его качества — самостоятельность, гибкость, быстрота. Выбираются технические приемы ведения деловой беседы, учитывающие особенности мышления собеседников. В одних случаях в аргументации упор делается на научно-теоретические посылки, а в других — на статистические данные, разнообразный эмпирический материал. Темп изложения информации, частота пауз выбираются с учетом названных качеств мышления. Эффективен «квантовый выброс» информации, т. е. подача через некоторые временные интервалы новых идей или аргументов, новой информации для размышления. Такой риторический прием позволяет активизировать внимание собеседников, помогает им сравнить свое понимание возможных вариантов решения рассматриваемой проблемы с тем, что предлагается ведущим деловую беседу.

Наращивание познавательной активности людей находится в непосредственной связи с работой такого психологического механизма, как память. Руководители придают особое значение своему опыту, прецедентам, имевшим место в их практике, аналогам решений каких-то хозяйственных проблем. Поэтому тем, кто проводит деловые беседы, необходимо прямо или косвенно обращаться к памяти, опыту своих собеседников; логикой рассуждений, расстановкой теоретических и фактических аргументов преднамеренно вызывать в их сознании конкретные ассоциации. Чем удачнее это будет сделано, тем прочнее в сознании собеседника будет связь между тем, что ему говорят, и тем, что является его собственным пониманием. Это способствует большей психологической расположенности собеседника к участию в беседе, что делает беседу более эффективной. В подобной ситуации значительно сокращаются дисперсионные потери информации в де-

ловых беседах, по поводу которых автор книги выражает обоснованное беспокойство и предупреждает о них читателей.

Эти и другие потери, возможные при деловом разговоре, сводятся к минимуму продуманным воздействием на названные психологические механизмы познания. Действенность указанных механизмов повышается, когда в процессе деловой беседы умело применяются наглядные средства информации. Не случайно наглядность называют «золотым правилом» дидактики. В современных условиях имеются широкие возможности применения наглядных средств: схем, таблиц, цвето-, светооформления и т. п. Все эти зрительные раздражители способствуют активизации мыслительной деятельности.

Для деловой беседы существенное значение имеет искусное проявление экспрессии. Она призвана подтвердить убежденность человека в том, о чем он говорит, его заинтересованность в решении рассматриваемых проблем, выразить его уважение к собеседникам. Тон, тембр голоса, интонации говорят об отношении ведущего беседу к проблемам иногда значительнее, чем другие приемы риторики. По подсчетам специалистов, интонация может нести до 40% информации.

Думается, ни у кого не вызывает сомнения то, что в деловой беседе необходимы ясность высказываний, продуманный подбор слов, правильное построение предложений, ведь литературная выразительность речи - показатель культурного уровня личности, ее способности к общению.

Обоснованы стремления автора книги убедить читателя в необычайной трудоемкости подготовки к деловым беседам. Объясняется это тем, что цель такой формы общения — решение деловых проблем или выработка конструктивного подхода к их решению. В отличие от публичных выступлений (лекция или речь) в деловой беседе нет только слушающих и только говорящих. Участникам беседы полезно не забывать один из советов Цицерона: «Не следует завладевать разговором как вотчиной, из которой имеешь право выжить другого; напротив, следует стараться, чтобы каждый имел свой черед в разговоре, как и во всем остальном».

И последнее. Как отмечает сам автор, книга в основном построена на изучении опыта, имеющегося в западных странах. При изложении концепции фаз проведения деловой беседы у автора нередко проскальзывает идея

(больше всего в подтексте) о допустимости использования риторических и психологических приемов, обеспечивающих успех проведения деловой беседы за счет переключения внимания собеседника на менее существенные стороны проблемы, а иногда просто «прижимание к стенке», т. е. постановка его в безвыходное положение. Ко всему этому советский читатель должен отнестись критично.

«Слово есть дело»,— писал Л. Н. Толстой. Этим объясняется наше стремление к тому, чтобы безупречно владеть словом и бережно им пользоваться. Люди не могут жить без дела, а дело требует коллективных усилий их мысли. Деловые беседы — один из надежных инструментов совместного поиска оптимального решения разнообразных экономических и социальных задач. Как пользоваться словом, извлекая с его помощью подобный деловой эффект, сегодня волнует многих. Можно надеяться, что предлагаемая советскому читателю книга будет полезным практическим пособием.

Профессор В. М. ШЕПЕЛЬ

ВВЕДЕНИЕ

«Жизнь — кузнец!
Коль я — кремень,
искры брызнут из-под молота,
коль я — сталь, так закалюсь,
коль — хрусталь, так быть
расколотому!»

Отон Жупанчич

Книга «Как проводить деловые беседы» возникла из желания автора познакомить в доступной форме широкие круги деловых людей с результатами исследований по вопросам проведения деловых бесед и бесед общего плана между деловыми людьми с позиции последних достижений индивидуальной и социальной психологии.

Исходя из достижений и новых положений теории систем, я старался соответствующим образом систематизированно изложить читателю весь подобранный мной материал, иллюстрированный оригинальными рисунками, для того чтобы сделать книгу пригодной для повседневного применения, т. е. придать ей вид справочника. В этих целях приводится большое количество примеров из практики. Была сделана попытка в популярном виде сформулировать общие рекомендации по эффективному ведению деловых бесед, особенно с зарубежными партнерами. Назначение книги — заполнить существующий пробел в литературе о деловой жизни.

Основными дисциплинами, необходимыми для корректного разговорного общения между людьми, являются риторика, логика и философия, индивидуальная и социальная психология. Большое значение в общении имеют такие качества, как образованность, коммуникабельность и общая культура человека, умение вести деловую беседу, понимание психологии людей.

Тем не менее некоторые люди зачастую недооценивают корректный стиль изложения, причем не только в деловой, но и в личной жизни. А ведь именно стиль изложения как раз и является тем, что характеризует культурный уровень той или иной среды.

Эти размышления навели меня на мысль разработать простой практический подход к проблеме техники изложения в надежде на то, что он будет полезным для дело-

вой практики. Кроме того, следует отметить, что в западных странах существует ряд кратких, но насыщенных курсов, знакомящих деловых людей с «секретами» и тонкостями техники ведения беседы. На этих курсах изучается теория, даются систематизированные практические упражнения. На них обычно обучаются работники концернов, крупных компаний, осуществляющих повышение квалификации своего торгового персонала. Эти компании фактически являются инициаторами создания таких курсов, они же финансируют их деятельность. Поэтому тематика курсов (подбор примеров и упражнений), как правило, увязана с потребностями крупных фирм.

Самая хорошая идея, если она не обоснована и, что не менее важно, не изложена в соответствующих кругах, остается лишь идеей. Будем помнить, что существование и развитие любой деловой среды основаны преимущественно на идеях входящих в нее людей, из чего вытекает необходимость работать над усовершенствованием техники речевого общения в любой деловой среде, и особенно в отделениях, занимающихся сбытом, сотрудники которых часто контактируют с «внешним миром» (за пределами предприятия) и с зарубежными деловыми партнерами, прошедшими курс подготовки в области техники убеждения. Использование техники ведения беседы может смягчить некоторые «переговорные недостатки», а систематические тренировки позволят значительно повысить «переговорный потенциал», что гарантирует успех в деловых переговорах.

В конце хотелось бы обратить внимание на то, что способ изложения в книге приведен в соответствие с развитыми положениями теории и техники изложения.

0.1. ЗАДАЧИ КНИГИ

Любое продуманное действие, любой серьезный шаг в жизни человека имеет свои исходные задачи. Правда, в ходе работы и с течением времени они в той или иной степени меняются, приспосабливаются к новым условиям и ситуациям с учетом накопленного опыта и полученных знаний.

В этом смысле написание книги не является исключением. Здесь тоже сначала были намечены определенные задачи, которые в ходе работы в известной мере были конкретизированы и расширены по содержанию и по форме. Познакомим читателя с основными задачами нашей

книги, чтобы помочь ему сориентироваться в приводимых утверждениях, советах, принципах, рекомендациях, идеях и сосредоточить внимание на наиболее важных вопросах и выводах. Эти задачи заключаются в следующем:

пробудить интерес у читателя к современному, эффективному и организованному ведению беседы в деловой и официальной обстановке;

привлечь внимание к проблемам проведения деловых и официальных переговоров в различных обстановках;

систематизированно рассмотреть принятые в данной области категории;

составить планы бесед и разработать практический подход к подготовке деловых бесед и официальных переговоров;

разработать системы изложения и их основные элементы;

рассмотреть основы техники изложения;

определить детали, имеющие существенное значение для успеха деловой беседы;

разобрать типичные ошибки, возникающие в деловых беседах и официальных переговорах;

побудить читателей к критической оценке своего стиля беседы с точки зрения современной техники изложения;

ориентировать и стимулировать к дальнейшей самостоятельной работе над совершенствованием стиля ведения разговора.

0.2. КРУГ ЧИТАТЕЛЕЙ И НАЗНАЧЕНИЕ КНИГИ

Для кого предназначается эта книга? Кому она может быть полезной в повседневной работе? Круг тех, кому книга может быть полезной, достаточно широк. По мнению автора, книга предназначена для:

руководящих работников различных организаций (особенно лиц с небольшим стажем работы, которым книга поможет избежать затруднений при общении с коллегами и вышестоящими работниками);

лиц, работающих в коммерческих службах (особенно в экспортно-импортных отделах и внешнеторговых организациях), поскольку она дает необходимые сведения для подготовки к деловой беседе;

ответственных проектировщиков, других специалистов, в частности внедряющих в производство проекты, и т. п.;

технической интеллигенции (инженеров в области машиностроения, электротехники, строительства и др.);

библиотекарей на предприятиях и в учреждениях;

всех, кто по роду работы постоянно находится в контакте со множеством людей.

Назначение книги многогранно. Ее можно использовать как справочник по подготовке и проведению деловых и официальных переговоров. В книге описываются «защитные» приемы ведения переговоров с зарубежными деловыми и официальными партнерами, поскольку можно быть абсолютно уверенным, что они (в большинстве случаев) уже прошли интенсивную подготовку в области техники и практики проведения деловых и официальных переговоров. Книга знакомит с методами и техникой подготовки и проведения деловых бесед и официальных переговоров. Она может стать основой для развития собственной методики и техники ведения деловых и официальных бесед на различных уровнях.

0.3. КРУГ РАССМАТРИВАЕМЫХ ВОПРОСОВ

Предлагаемый материал охватывает вопросы, связанные с принципами и способами ведения деловых бесед. Автор не ставил себе цель рассмотреть всю совокупность других, хотя и весьма важных для успешного ведения деловых бесед и официальных переговоров, факторов, таких, как национальные особенности партнеров, уровень их образования и культуры, исторические и общественно-политические условия их жизни, и многих других.

Выбранные примеры взяты автором из современной жизни, из недавнего прошлого, поскольку они понятны современному деловому человеку, который, с одной стороны, испытывает нехватку времени, а с другой стороны, осуществляет свою деятельность в широких географических масштабах. Это ни в коей мере не означает отрицания, как может показаться, достижений в области ведения бесед предшествующих поколений, поскольку, по мнению большинства исследователей, искусство беседы у них находилось на очень высоком уровне.

Приводимые в книге примеры в основном взяты из практики западных стран и частично из югославской жизни.

Хотя в книге описаны в основном «классические» способы ведения деловых и официальных бесед, она может послужить своеобразным «трамплином» для последующих

исследований в этой области. Тем не менее ряд утверждений, имеющихся в книге, не может быть в чистом виде принят в нашей жизни, так как они более действенны для контактов с зарубежными партнерами.

0.4. ТИПИЧНЫЙ ПРИМЕР КУРСА ДЛЯ КОММЕРЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

Чтобы читатель получил наглядное представление о способах, методах и границах применения техники изложения в различных деловых встречах на Западе, предлагается сокращенный вариант программы стандартного двухнедельного курса для коммерческих работников, цель которого обучить слушателей этой технике. Курсы такого профиля используются во многих фирмах западных стран для обучения своего торгового персонала.

1. Вводные замечания по программе и методам работы.

2. Список вопросов для слушателей с вариантами ответов. На основе статистической обработки ответов и их анализа определяется окончательный профиль курса.

3. Предложения по «обработке» делового партнера.

4. Основы техники ведения беседы с освоением приемов риторики.

5. Планирование хода беседы и техническая подготовка к беседе.

6. Пример «обработки» собеседника.

7. Упражнения по проведению различных видов бесед: информационной беседы, беседы в «конкурентной ситуации», беседы «под нажимом собеседника», беседы-изложения.

8. Ответы на наиболее частые и типичные возражения.

9. Техника чтения лекций: упражнения по подготовке к лекции, упражнения с изложением критических замечаний.

10. Разработка тактики беседы в «конкурентных ситуациях», упражнения.

11. Техника ведения дискуссии.

12. Предложения и тактика принятия решений.

13. Выводы.

Занятия по такой программе проводят, как правило, известные специалисты в области маркетинга, которым активно помогают психологи и социологи. Для обучения слушателей используются современные вспомогательные средства обучения: магнитофоны, видеомагнитофоны (для

записи поведения слушателей и последующего самостоятельного анализа и критического разбора), визуальные средства интерпретации, аппаратура для статистического учета ответов слушателей в ходе обучения. Эти средства позволяют критически проанализировать движения, мимику, жестикуляцию, интонацию речи, содержание и стиль изложения. Эффективность этих курсов настолько очевидна, что некоторые западные фирмы уже приступили к организации «антикурсов», то есть курсов, цель которых подготовить человека к защите от «обработки» со стороны коммерческого работника. В завершение вводной части предлагаем изложение статьи на данную тему, опубликованной в английском журнале «International Management». Это даст читателю некоторое представление о проблемах обучения искусству ведения беседы, а также покажет значение, которое в настоящее время придается, например в США, обучению деловых людей выступать и вести официальные беседы.

В настоящее время считается, что ведущие бизнесмены американских фирм должны уверенно и свободно выступать перед любой аудиторией. Отдельные концерны направляют своих ведущих специалистов, тщательно натренированных в искусстве выступлений, на встречи с представителями общественности с целью разъяснения политики фирмы.

Крупные предприятия обучают своих руководителей индивидуально и группами мастерству риторики. В программу обучения включены ознакомление с основными понятиями логической аргументации, упражнения по произнесению речи перед избранным кругом слушателей и в конце — критические замечания и необходимые исправления в выступлении ученика.

Концернам предлагаются тщательно и детально разработанные программы обучения. Количество слушателей ограничено (не более 12), поэтому каждый имеет право выходить на трибуну каждое занятие. Выступления анализируются самими слушателями, высказываются критические замечания. Критика выступлений со стороны самих слушателей курса является «неоценимым вкладом в развитие умения чувствовать ситуацию».

В центре внимания слушателей курсов ораторского мастерства находится также систематическая подготовка к риторическим выступлениям, тренировка определенной манеры поведения и корректного изложения в ходе делового разговора. В статье предупреждается, что «опытным

оратором нельзя стать за четыре дня; но каждый, кто прошел курс, по крайней мере знает, каким образом построить свою речь, чтобы в ней не слишком бы были заметны «слабые места».

Некоторые американские фирмы начали организовывать собственные курсы риторики, разрабатывать обширную учебную программу для своих сотрудников по совершенствованию умения выступать. В этих целях регулярно проводятся консультации в дирекции этих фирм для определения тем, которые могли бы привлечь внимание и интерес широкой публики.

На что важно в связи с этим обратить внимание при подготовке к деловой беседе:

1. Прежде чем Вы согласитесь выступать, постарайтесь точно выяснить, почему выбор пал именно на Вас. Выступайте только на ту тему, которая не относится к разряду скучных и нудных и в которой Вы хорошо разбираетесь.
2. Узнайте заранее половозрастной состав аудитории и ее интересы.
3. Тщательно и логично спланируйте и постройте выступление. Хорошим подспорьем для контроля является магнитофон, попробуйте записать на него первый вариант речи.
4. Подберите наглядные примеры, но не перегружайте ими свое выступление. Объясняйте слушателям взаимосвязь явлений с помощью легко воспринимаемых статистических данных.
5. Чаще бросайте взгляд на аудиторию Обратите внимание на тех слушателей, которые постоянно смотрят на Вас. Таким образом Вы узнаете, как воспринимается Ваше выступление
6. Подкрепляйте речь только необходимыми жестами.
7. Оставьте какой-нибудь впечатляющий момент на конец выступления. Избегайте избитых конструкций типа «благодарю Вас за проявленное внимание».

0.5. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА

Трудно установить период времени, к которому можно отнести возникновение первобытных форм «деловых бесед». Деловые беседы развились из первобытных, самых

элементарных способов общения, которые, как утверждают некоторые лингвисты, появились несколько тысяч лет назад и сводились к мычанию и нечленораздельной речи, когда предметом общения были пища (коренья, плоды), жилище (дерево, пещера) или защита жизни (от зверей, от других племен). Вероятнее всего, это были беседы о труде, торговле, дружеских и родственных отношениях или о военных походах.

Позже, в древние и средние века, виды бесед становились более многочисленными и разветвленными. Сейчас в зависимости от настроения, терпения и упорства можно составить целое «дерево» различных видов бесед. На рис. 1 изображен весьма упрощенный вариант «дерева бесед» с целью показать читателю одну из возможных классификаций и хотя бы приблизительно определить место и значение деловой беседы в XX веке.

Понятие «деловая беседа» довольно растяжимое, можно сказать, что его трудно определить конкретно. Однако в целом правильно и такое определение: это осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы. В современной трактовке деловые беседы означают устный контакт между партнерами (собеседниками), которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Теперь можно спросить, каково значение деловой беседы? Какое место она занимает в организации деятельности учреждений?

Значение деловой беседы прежде всего обусловливается ее функциями. Она является «генератором», «движущей силой» многих сторон деятельности предприятия или учреждения. Влияние беседы сходно с цепной реакцией в ядерной физике: образуется критическая масса, начинается реакция, вызывающая ряд деловых процессов, тесно связанных между собой; эти деловые процессы порождают новые процессы, которые необходимы для подкрепления предыдущих. Фактически правомерно утверждать, что почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, любой коллективный человеческий труд начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед. Таким образом, значение деловой беседы для тру-

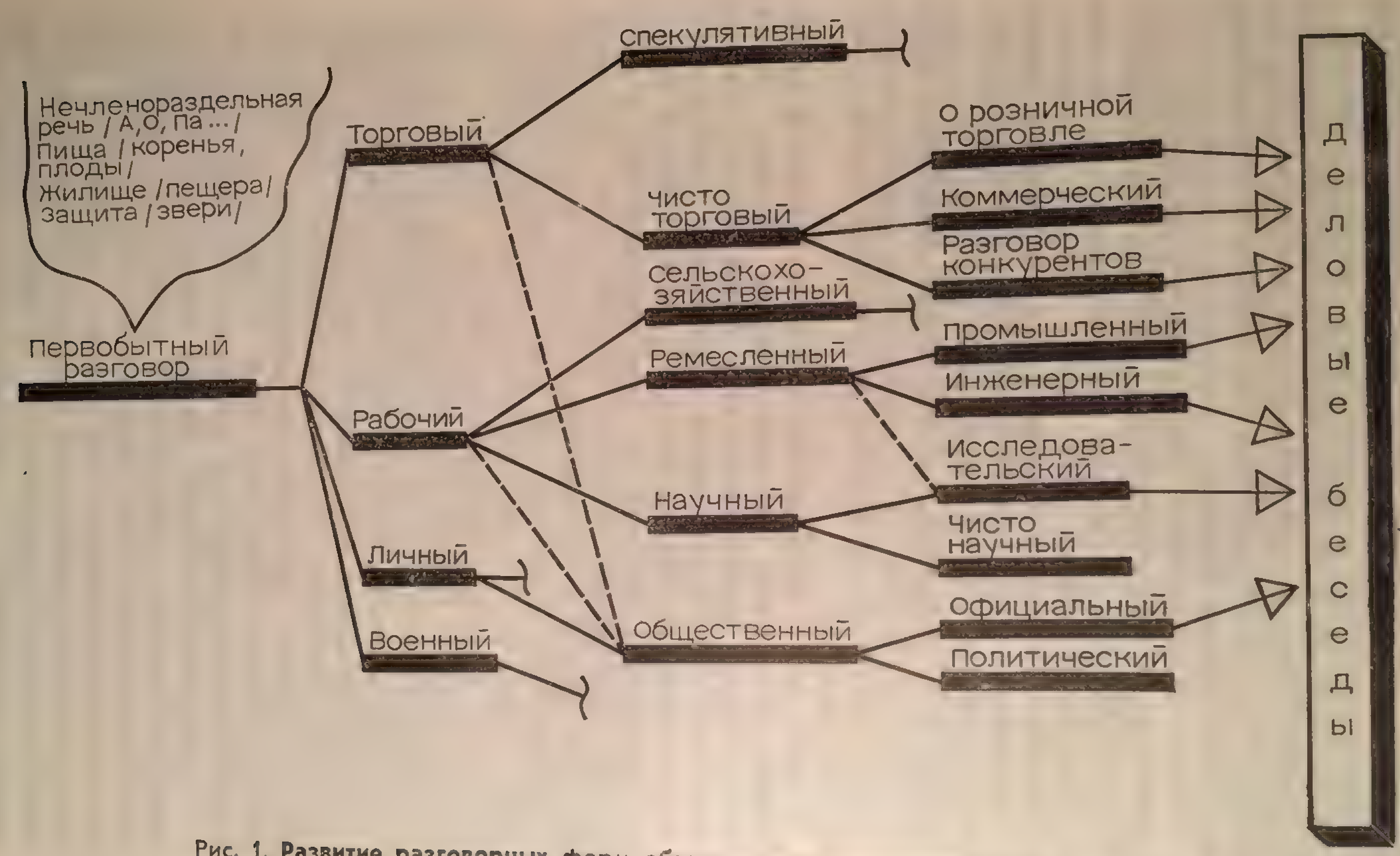


Рис. 1. **Развитие разговорных форм общения на протяжении истории человека**

довой деятельности человека можно сравнить со значением речи для человечества и его развития в широком смысле.

Если оставить в стороне возможные цели и содержание деловой беседы, которые нужно установить, то ориентировочно можно выделить следующие основные функции любой деловой беседы:

начало перспективных мероприятий и процессов;

контроль и координирование уже начатых мероприятий и процессов;

обмен информацией;

взаимное общение работников из одной деловой среды;

поддержание деловых контактов на уровне предприятий, объединений, отраслей и целых государств;

поиски, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;

стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях.

В свете этих рассуждений возникает вопрос о теоретическом понимании феномена деловой беседы. Такой подход в современной литературе найти трудно. Скорее всего, его и нет. Определенная информация, рассуждения и систематизация прагматического опыта ведения торговых переговоров имеются, но теоретической базы еще не создано. Современная риторика разрабатывает ряд проблем, дает советы и устанавливает правила ведения общего, абстрактного разговора. Но и она не создает теоретических основ, из которых можно было бы исходить при разработке теории деловых бесед. Можно ожидать, что этим занимается теория коммуникации, тем более что беседа является ее одним из главных, ключевых предметов.

С точки зрения логики деловые беседы можно отнести к классу феноменов современного нематериального общения людей, имеющих тем не менее большое влияние наряду с другими факторами на материальное состояние любого человека (общества). Как и некоторые другие общественные явления, они практически неповторимы.

С теоретической точки зрения беседы представляют собой или должны представлять собой набор целесообразно подобранных слов, посредством которых один или несколько собеседников хотят оказать определенное влияние на другого собеседника или группу собеседников в целях изменения существующей деловой ситуации или деловых отношений, т. е. создания новой деловой ситуации или нового делового отношения.

В соответствии с этим в так называемом двумерном разговорном пространстве (один параметр — это время, в течение которого произносятся и распределяются слова, а другой — влияние этих слов на делового собеседника) можно установить определенные законы, грамматику деловых бесед. С полной уверенностью можно сказать, что эта область науки пока еще ждет своих исследователей и ждет их с нетерпением.

Но, как это уже часто случалось в культурной и научной истории человечества, практика под давлением повседневных нужд и неудач постепенно, с большими усилиями и потерями пробивает себе дорогу и в этой области; она дает материал и опыт и позволяет установить те или иные принципы и мерки. Она, так сказать, уже готова к глубокой теоретической «перепашке». К развитию теории ведения деловых бесед...

Глава 1.

ПОДГОТОВКА К БЕСЕДЕ

Беседа является наиболее благоприятной и зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности нашей позиции, с тем чтобы он сам с ней согласился и поддержал ее. Поскольку беседу не всегда можно повторить, важно полностью использовать предоставленную возможность, особенно если в ней участвуют различные специалисты и руководители и если инициатива проведения беседы исходит от лица, занимающего более высокое положение. В связи с этим важно детально познакомиться с правилами и техникой проведения беседы, а также с методами оценки реакции собеседника. При этом надежду на удачу и стечение обстоятельств лучше заменить стратегией и тактикой.

Начнем с собеседника. Какое положение он занимает? Как он к нам относится? При разработке стратегии и тактики деловой беседы личность будущего собеседника должна находиться в центре нашего внимания. Практически собеседник подвергается воздействию четырех факторов: авторитета инициатора беседы; содержания беседы; имеющейся в нашем распоряжении информации по теме беседы и силы нашей личности (рис. 2). Эти рассуждения дают возможность определить нашу позицию в данной беседе, в частности по отношению к данному собеседнику, а также согласовать действие перечисленных факторов, составить план и провести подготовку к беседе.

1.1. СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ К БЕСЕДЕ

Известный государственный деятель на вопрос о том, сколько времени ему потребуется на подготовку к очередному выступлению по телевидению, ответил: «Если я дол-

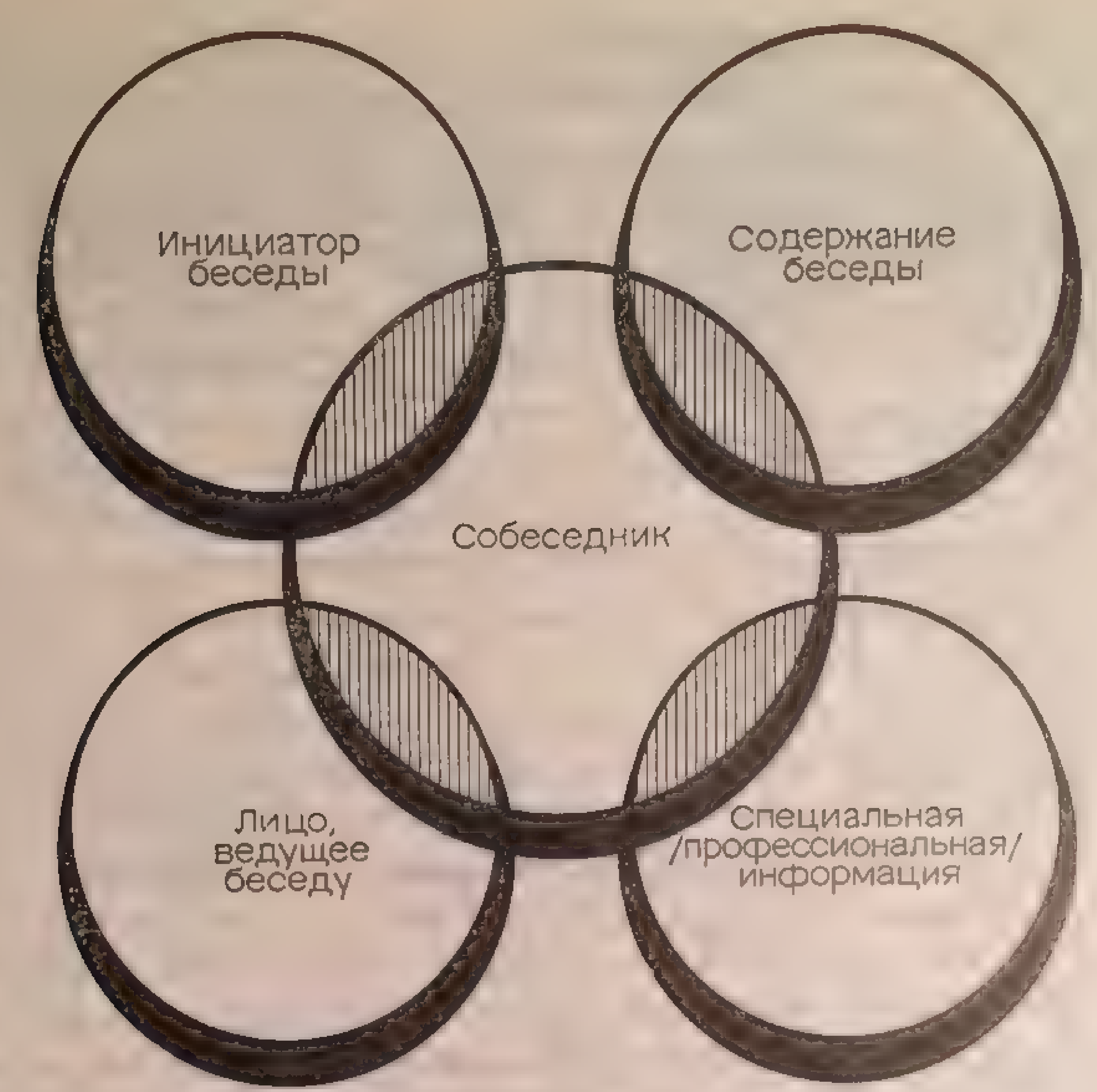


Рис. 2. Воздействие на собеседника

жен говорить всего десять минут, то на подготовку мне потребуется неделя. Если в моем распоряжении будет один час, то мне нужно два дня. Если же время моего выступления не ограничено, тогда я могу начать хоть сейчас».

Как видим, подготовка к деловой беседе является трудным и ответственным делом, требующим больших усилий. Для начала рекомендуется запомнить два «золотых» правила:

Обеспечьте себе достаточно времени на подготовку!

Работайте по плану и методично!

Планомерная и систематизированная работа в период подготовки к беседе включает некоторые виды логической деятельности, которые, как правило, необходимы для успешного проведения деловой беседы, с учетом того, что всю подготовительную работу можно свести к составлению плана деловой беседы, особенно в тех случаях, когда речь идет о длительных переговорах и деловых контактах по множеству спорных и деликатных вопросов (например, торговые переговоры, экономические, культурные и другие соглашения, договоры о кооперации, межбанковские сделки и т. п.).

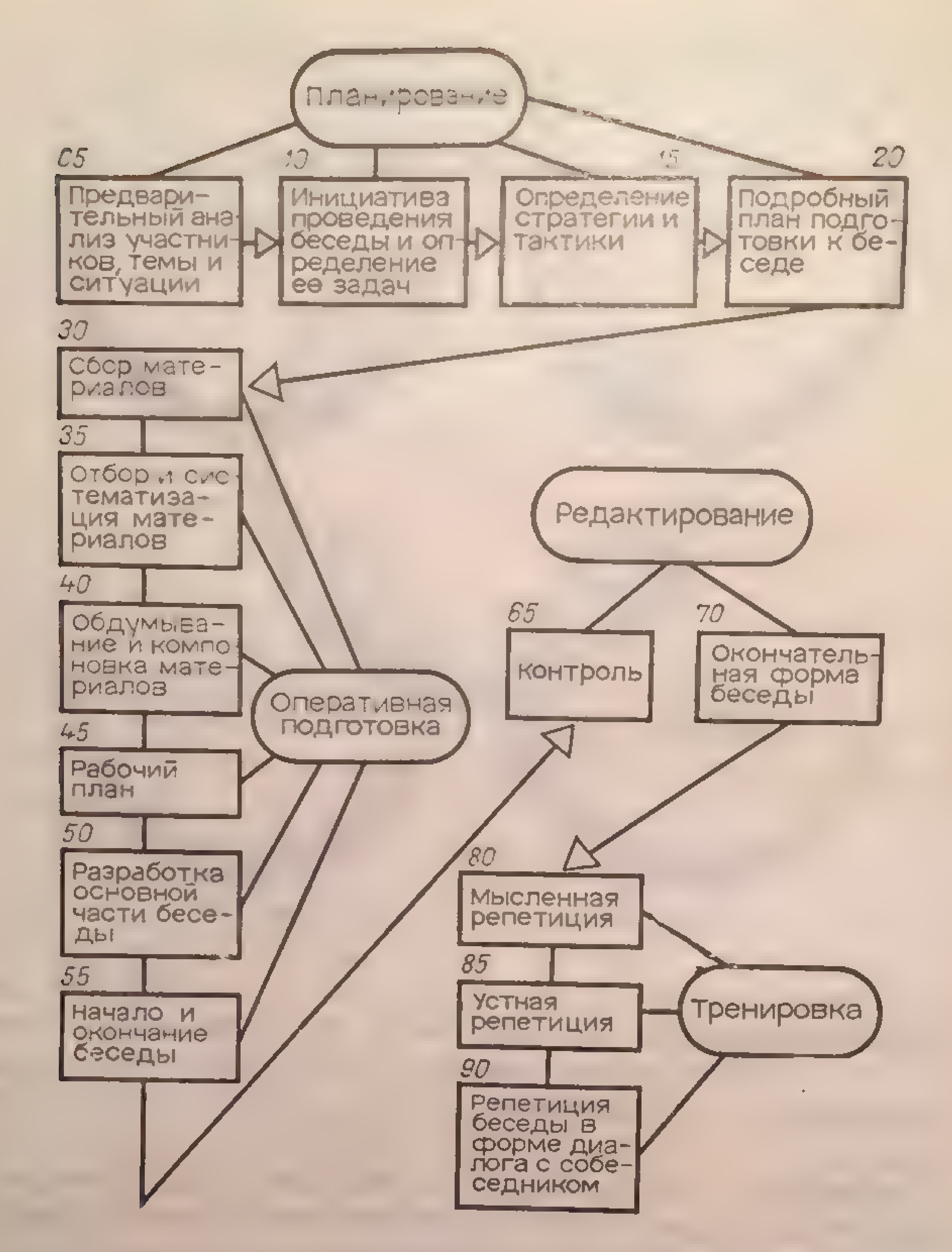


Рис. 3. Система подготовки к деловой беседе

Составление плана деловых бесед означает создание логически увязанной схемы, применимой для всех случаев, в соответствии с которой разрабатывается и реализуется любая деловая беседа. В какой степени мы будем придерживаться той или иной схемы, зависит от значимости беседы, масштабности темы, участников беседы, имеющегося времени и опыта ведения деловых бесед.

Приняв условную концепцию разработки методологии составления плана проведения деловых бесед, мы попытались разработать универсальный подход, модель планирования, которая может послужить рабочим планом при подготовке к проведению беседы (рис. 3).

Кроме того, при подготовке и организации беседы в зависимости от требований конкретной обстановки и определенных обстоятельств, а также от способностей человека, который подготавливает или проводит беседу, может возникнуть необходимость в дополнительных видах деятельности. Все эти виды деятельности находятся в тесной взаимосвязи. Их можно разделить на четыре группы:

деятельность, связанная с инициативой проведения и составления плана деловой беседы;

деятельность по оперативной подготовке беседы;

деятельность по редактированию подготовленных к беседе материалов;

деятельность по отработке хода беседы.

Остановимся подробнее на каждом из перечисленных видов деятельности.

(05). Предварительный анализ — это обдумывание деловой обстановки, которое дает возможность своевременно разработать наши собственные цели в переговорах с деловыми партнерами. Этот анализ позволяет определить темы, которые могли бы быть обсуждены в ходе беседы, а также ее возможных участников.

(10). Инициатива в беседе в первую очередь зависит от нашей активности, интуиции, объема текущих дел и возможности провести предварительный анализ. Необходимо своевременно выявить потребность в беседе, выбрать наиболее подходящий момент и тему и только потом о ней договариваться. В этом случае инициатива останется в ваших руках и контролировать ситуацию будет легче. И наоборот, если нас приглашают участвовать в беседе, мы должны задуматься, не были ли мы слишком пассивными. В таком случае мы оказываемся не в лучшем положении, поскольку инициатива исходила не от нас и, следовательно, будущий собеседник определяет место, время, тему и цели, а также возможных участников беседы.

(15). Когда беседа уже назначена, составляется план ее проведения. Первая задача — определить стоящие перед нами цели. Следующий шаг — разработать стратегию достижения целей и тактику ведения беседы.

(20). Подробный план деловой беседы представляет собой четкую программу действий по подготовке и проведению конкретной деловой беседы. В нем устанавливается взаимосвязь между видами деятельности и объемом работ, которые требуется выполнить; количеством и каче-

ством необходимой информации. Определяются временные рамки, затраты на подготовку и реализацию планов; привлекаются соответствующие работники.

Поскольку указанные планы преимущественно основываются на прогнозах и оценках, от нас требуется в известной мере склонность к абстрактному мышлению и комбинаторике, богатое воображение, а это, конечно, свойственно далеко не всем. Поэтому вполне понятны ошибки, недосмотры и нежелание большинства деловых людей составлять планы бесед. Мы на каждом шагу сталкиваемся с тем, что составление планов и подготовка к деловым беседам осуществляются не полностью, формально, поверхностно или вообще не ведутся. Цели бесед подчас вообще не разрабатываются. Поэтому планированию деловых бесед посвящен специальный раздел книги.

(30). Сбор материалов — не очень приятная работа, связанная со значительными затратами времени. Но это один из важнейших видов деятельности в оперативной подготовке беседы. Сюда включается поиск возможных источников информации (из личных контактов, докладов, аналитических исследований, публикаций, официальных данных и т. п.), определение предварительных критериев отбора материалов; сбор материалов и информации, которые могли бы быть использованы при подготовке к беседе.

При этом целесообразно сразу же дополнять собственные материалы примечаниями, поскольку подобные записи помогут в последних фазах подготовки беседы.

Объем необходимых материалов во многом зависит от общей информированности, широты подхода к проблеме, уровня профессиональных знаний, от находчивости и, что самое главное, от заинтересованности в работе и настойчивости. Любая небрежность или пассивность снижает эффективность оперативной подготовки деловой беседы.

(35). Отбор и систематизация материалов определяются целями беседы. Фактически это продолжение фазы сбора материалов. Из собранного материала нужно отобрать только то, что имеет существенное значение для подготовки и проведения беседы. Это чем-то напоминает процесс обогащения руды на руднике, где руду обогащают, увеличивают ее концентрацию, отсеивая пустую породу и другие примеси, прежде чем приступить к плавке уже обогащенной руды. Кроме того, отобранный материал нужно привести в систему, продуманно сгруппировать факты, цифры и информацию. Сам порядок этих

операций пока не имеет решающего значения, хотя о нем уже сейчас можно подумать, даже не мешает его наметить.

(40). Анализ собранного материала позволяет определить взаимосвязи явлений, создать определенную систему, сделать выводы, подобрать аргументацию и свести все это воедино. Что это означает? Практически это означает, что имеющиеся и уже систематизированные данные нужно перепроверить и распределить по времени и месту их сообщения («логистика беседы»). Как этого добиться? В этих целях рекомендуется сосредоточиться в данный момент по возможности на одной мысли; представить себе собеседника, соотнести то, что собираемся ему сообщить или объяснить, с тем, чего мы хотим или должны достичь в данной деловой беседе. Поэтому важно тщательно, не торопясь, выделять наиболее существенные идеи, пусть они «осваиваются» постепенно.

Важно усвоить, что даже подготовленную деловую беседу мы не можем подобно фокуснику, что называется, «извлечь из шляпы». Мы должны в течение известного времени «жить с ней», держа ее в голове.

(45). Разработка рабочего плана беседы — это первая попытка скомбинировать и увязать собранный материал, свои идеи и рассуждения, выдвинутые задачи и требования (операция 15) в единое логическое целое, включающее окончательный вариант структуры изложения, представленный в общих чертах еще в фазе разработки планов беседы (операция 20), и первое ориентировочное определение величины каждого из элементов этой структуры. Затем отдельные элементы наполняются содержанием; обработанный и систематизированный материал раскладывается «по ячейкам» структуры беседы, а сами «ячейки» увязываются между собой в более крупные соединения. Дальше нужно стереть, уничтожить искусственно созданные границы между отдельными частями изложения и беседы в целом, сложившиеся на начальных фазах подготовки, и таким образом представить как можно более полную картину будущей беседы.

И наконец, полученные в ходе оперативной подготовки беседы результаты нужно дополнить предварительным текстом, т. е. текстом, состоящим из отдельных выразительных ключевых понятий и слов, связав которые мы получим смысл изложения. Написанный предварительный текст — рабочий план беседы — должен быть наглядным, ключевые слова — легко читаться, бросаться в глаза, так

как они «представляют собой опорные колонны, на которых держится все здание нашего изложения». На этом этапе, как правило, рабочий план еще весьма обширен.

Все наиболее важные моменты нужно зафиксировать на бумаге. Точно так же следует без сокращений записать особенно удавшиеся формулировки и вставить их в предварительный текст. А затем следует выделить наиболее важные моменты путем подчеркивания, цветовой маркировки, обозначения особыми знаками (стрелочками, заштрихованными квадратиками, кружочками), буквами различной высоты. Таким образом мы придадим рабочему плану нашей беседы законченный вид.

(50). Продолжением рабочего плана является стилизация основной части беседы, устная или письменная. При этом желательно стилизацию начальной и завершающей частей беседы выполнять после окончательной стилизации основной части. Это делается потому, что и начало, и завершение беседы тесно связаны с основной частью и во многом зависят от ее содержания, формы и результатов.

Сама стилизация является технической работой, более глубокой детальной разработкой рабочего плана с включением в него конкретных предложений и разговорных формулировок. Разумеется, важные моменты следует записать полностью, так как только на бумаге можно наглядно увидеть свои рассуждения и оценить их критически. Некоторые авторы, разрабатывающие приемы ведения бесед, рекомендуют при стилизации пользоваться магнитофоном. Это особенно полезно тем деловым людям, которые не владеют техникой корректного ведения беседы и не являются одаренными ораторами. Использование магнитофона не ограничивает скорость записывания собственных мыслей и формулировок и снимает психологический барьер, присущий каждому из нас, по отношению к чистому листу бумаги, то есть подсознательный страх, что написанное будет выглядеть недостаточно умным. Как выглядит процесс стилизации, можно прочитать в разделе 8.3, где параллельно приводятся отрывок из рабочего плана и его стилизация.

(55). Начальная и завершающая части беседы разрабатываются при подготовке начала беседы; важно суметь «распахнуть двери» себе и собеседнику для проведения эффективной деловой беседы и привести ее к желаемому результату. Здесь нужно проявить деликатность и, конечно, нельзя терять связь между началом, серединой и окон-

чанием беседы — они не должны выглядеть обособленными, независимыми частями. К этому требованию мы часто подходим формально или вообще не обращаем на это внимания, что снижает наши шансы на успех.

(65). По окончании оперативной подготовки беседы производится проверка проделанной работы. Здесь нужна окончательная шлифовка, последняя риторическая доработка. Фактически это полировка нашего творения, подгонка его деталей, что может иметь исключительное, зачастую решающее значение.

До нас дошла такая история, иллюстрирующая значение мелочей. Один любитель искусства наблюдал, как Микеланджело подправлял то одну, то другую деталь на своей картине. В конце концов удивленный посетитель воскликнул: «Все, что ты сейчас изменил, это мелочи, пустяки!» Живописец ответил: «Конечно, это мелочи. Но эти мелочи всегда ведут к совершенству, а совершенство, конечно же, — не мелочь». Таким образом, завершение подготовки беседы означает улучшение мелких лишь на первый взгляд деталей. При этом особое внимание нужно обратить на «ключевые фразы» в отдельных частях изложения. Не придали ли мы излишнего веса какому-либо факту, «испытывая несоразмерную ревность»? Важно учесть длительность изложения. Можно ли пойти другим, более коротким путем? Нет ли в нашем тексте мест, которые кажутся слишком растянутыми или недостаточно убедительными?

Полезно несколько раз просмотреть весь текст разговора «со стороны»; можно занять положение слушателя или, что еще лучше, нашего оппонента и проверить действенность доказательств, формулировки ключевых предпосылок, прочность взаимосвязи между отдельными положениями.

(70). По завершении контроля деловой беседе придается окончательная форма. Процитируем одного немецкого писателя: «Интенсивная работа обязательно приведет к сокращению текста. Все книги, за исключением словарей,— слишком длинны». Это имеет отношение и ко многим докладам и к деловым беседам: они слишком длинны и туманны.

(80). Мысленная репетиция должна быть скорее внутренним разъяснением, чем заучиванием наизусть. Это упражнение — подготовка головы к определенной деловой беседе. Хорошо зарекомендовали себя следующие приемы запоминания основных идей и задач беседы:

детально ознакомиться с распорядком беседы, постараться запомнить ее элементы и их очередность;

«разжевать» и «переварить» каждую часть основной линии беседы, которую мы составили из ключевых понятий. В первый и даже в двадцатый раз это бывает трудно. Но потом мы и сами удивимся, как легко сводятся концы с концами.

(85). Устная репетиция. Один немецкий риторик писал: «Нигде в мире не существует стопроцентной гарантии успешного проведения деловой беседы. Есть две радикальные меры предотвратить риторические крушения:

„процедить" еще и еще раз все выступление мысленно, начав с конца. Тогда выводы и результаты будут предшествовать предпосылкам, а их увязка будет более наглядной;

повторить свое выступление про себя, без движения губ.

Если эти упражнения на концентрацию внимания удались, считайте, что вы приняли самые подходящие меры для подготовки вашего выступления».

В случае важных переговоров можно с помощью магнитофона или без него провести полную устную репетицию, а заодно и проверить разговорные конструкции. Почему так важна устная репетиция? Потому что размышления вслух придают подготовленному тексту большую ясность и определенность, самые абстрактные идеи становятся более понятными, а осмысление всей картины — более простым и организованным. Иными словами, лишь произнесенное становится ясным и понятным.

(90). Репетиция беседы с коллегой в роли собеседника представляет собой последнюю фазу в системе подготовки нашей деловой беседы. Наибольший эффект эта операция дает перед важными деловыми переговорами. Она также необходима в том случае, когда в целях координации действий и взаимной поддержки в беседе с нашей стороны участвуют несколько человек.

Теперь можно задать себе такие вопросы: действительно ли все без исключения виды деятельности — от операции 05 до операции 90 — необходимы для подготовки любой деловой беседы? Может ли современный деловой человек выкроить достаточно времени для такой обширной и длительной подготовки? Можно ли обойтись без некоторых операций? Следует подчеркнуть, что нужно в принципе придерживаться указанной или подобной очередности при подготовке особенно важных и длительных дело-

вых бесед. Это имеет также большое значение для подготовки переговоров по множеству сложных вопросов. Для осуществления большинства повседневных или второстепенных деловых контактов можно, конечно, эту систему подготовки упростить. Отдельные операции в таких случаях сокращаются, а некоторые полностью исключаются. Например, можно осуществлять подготовку по операциям 10—15—30—45—55—65, но вообще-то корректное отношение к собеседнику требует тщательной подготовки. Для особо нетерпеливых приведем высказывание одного европейца, побывавшего на Востоке: «Трудно переоценить значение неторопливого взвешивания деталей и взаимоотношений. Жители Востока усматривают в суете и спешке, с которыми мы выполняем интеллектуальную работу, неспособность современных европейцев привести себя в уравновешенное состояние, что является верным и устрашающим признаком упадка нашей культуры».

1.2. ПЛАНЫ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Специальные планы подготовки и проведения любой деловой беседы являются ее «ахиллесовой пятой», роскошью, недостижимой в повседневной жизни, как считают многие деловые люди. Один директор крупной югославской внешнеторговой организации, который участвовал в рассмотрении идеи планирования важных деловых бесед, заявил: «Ну как можно планировать деловую беседу, если один новый момент или факт, внезапно всплывший по ходу встречи, как правило, основательно все меняет, разбивает план вдребезги. Зачем это планирование?»

Целью планирования как раз и является попытка смягчить, нейтрализовать влияние новых моментов, непредвиденных обстоятельств на ход беседы. Подготовка беседы позволяет предвидеть возможные неожиданные моменты, что снижает эффективность «выпадов» собеседника. Кроме того, приобретается навык быстрой и гибкой реакции на случай неожиданных оборотов. Все это облегчит наше положение, если в ходе беседы мы окажемся на незнакомой и скользкой почве. В этом-то и заключается цель подготовки беседы, поскольку деловой человек — не гадалка, которая, «глядя в карты, предсказывает судьбу».

Мы часто удивляемся своим деловым партнерам, когда они молниеносно парируют наши слова в ходе беседы, даже и в очень сложной для них ситуации. Обычно мы

приписываем это их интеллекту и профессионализму. Но это не совсем так. Скорее всего наш собеседник — добросовестный и сознательный служащий, который в деталях распланировал деловую встречу с нами и мысленно или даже вслух неоднократно прорепетировал всю беседу вплоть до мелочей вместе со своими коллегами, предполагая если не совсем такие же, то хотя бы приблизительно похожие обстоятельства и неожиданности, перед которыми мы его впоследствии поставим. Таким образом, в момент, когда мы преподнесли ему «сюрприз» и нужна быстрая реакция, он может полностью сконцентрироваться на основной проблеме, не отвлекаясь на мелочи. Не исключено также, что ответ у него уже наполовину готов, если он сумел предугадать наш вариант. Поэтому мы рассмотрим далее роль планирования при проектировании особо важных и масштабных деловых переговоров.

При составлении проекта важных деловых переговоров составляются организационные планы, на реализацию которых уходит несколько дней (обычно 3—4 дня) или недель (3—5 недель и даже больше); кроме того, необходимо детально и как можно более точно спланировать все мероприятия, которые нужно осуществить в рамках плана переговоров. Такое планирование позволяет жестко контролировать выполнение работ, предусмотренных планом, сравнивать полученные показатели с плановыми, учитывать затраты и другие исходные параметры для определения потребностей и возможностей реализации какого-либо проекта. При этом исходят из проверенной истины: планирование является осмысленным установлением соответствующего порядка работы с учетом сроков, затрат и возможностей в целях выполнения задач.

Планирование деловой беседы сводится к следующим действиям:

составление и проверка прогноза деловой беседы;

установление основных, перспективных задач беседы;

поиски подходящих путей для решения этих задач (стратегии);

анализ внешних и внутренних возможностей для осуществления плана беседы;

определение и разработка среднесрочных и краткосрочных задач беседы, их взаимосвязи и очередности;

разработка мероприятий для реализации указанных задач (разработка программы работы, планы по отдельным элементам беседы) и своевременное обнаружение и предотвращение появления узких мест в плане беседы;

разбивка общих планов на мелкие, детальные планы.

Так вырабатываются конкретные программы работ, которых нужно придерживаться при реализации плана беседы, но с необходимыми коррективами.

Здесь, конечно, возникает вопрос: зачем вообще что-то планировать в рамках беседы? Особенно когда она небольшая и все виды работ по ее подготовке и проведению нам ясны, как белый день. Не будет ли это потерей драгоценного времени? Создается впечатление, что чем меньше опыта у деловых людей, тем скорее они отказываются от планирования — незаменимого в подготовке любой беседы инструмента. Причиной этого является недостаток опыта или легкомыслие, когда при подготовке беседы видна только незначительная часть дел, которую нужно выполнить для разработки и реализации плана беседы. А особенно когда беседа не очень важна. Тогда планирование десятка дел на 2—3 дня кажется непозволительной роскошью. А потом этот десяток дел разрастется до сорока (и это еще не все), а 2—3 дня растянутся на 2—3 недели. И к началу беседы, таким образом, приходят абсолютно неподготовленными.

Чтобы избежать этого, необходимо выяснить, какие очевидные практические результаты дает планирование деловой беседы. Оно позволяет выявить конкретные, количественно определенные задачи уже в начале подготовки к беседе; заменить отдельные элементы будущей беседы, составить варианты планов, облегчающие принятие решений путем их перевода с интуитивных на реальные рельсы. Планирование помогает найти и устранить возможные узкие места в беседе; согласовать все действия и мероприятия по плану деловой беседы во времени и с профессиональной точки зрения. Планирование позволяет «передавать ответственность» и «делегировать» контроль в рамках проекта беседы отдельным сотрудникам, что стимулирует творческий подход сотрудников к составлению плана беседы.

Рассмотрим теперь, какие составляются планы при подготовке к деловой беседе (рис. 4).

План всех видов деятельности по подготовке и проведению беседы по времени является генеральным планом подготовки, на котором основаны все остальные планы. В нем указываются виды деятельности, сроки и исполнители.

Виды деятельности в известной мере связаны друг с другом. Пример плана подготовки к деловой беседе по

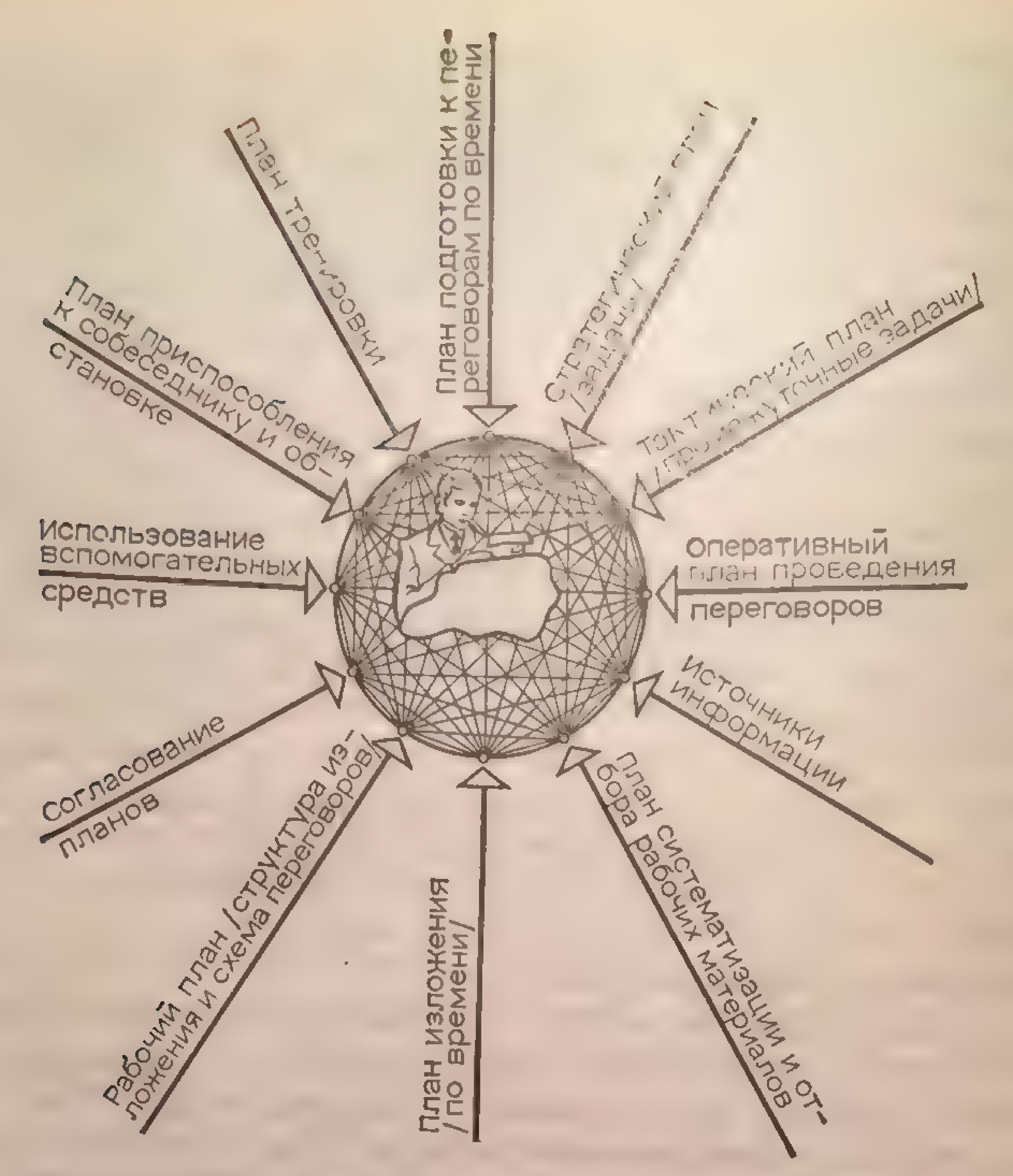


Рис. 4. **Система планирования важных деловых бесед**

времени предлагается в виде памятной записки по планированию отдельных крупных мероприятий (схема 1).

Стратегический план беседы представляет собой пути и программу действий по достижению намеченных (операция 10 — инициатива проведения беседы) задач. Конечно, при разработке этого плана необходимо еще раз критически оценить, еще раз прояснить и разграничить все предварительно намеченные задачи деловой беседы.

Тактический план беседы представляет собой перечень способов поэтапного достижения целей, осуществление которых ведет к решению основных, стратегических задач беседы. Это указатели направления к месту назначения.

Оперативный план беседы — это более низкий уровень разработки тактического плана; в нем определяется программа действий по каждому отдельному пункту беседы.

План информации и сбора материалов — самое сложное, критическое звено в системе планирования деловой

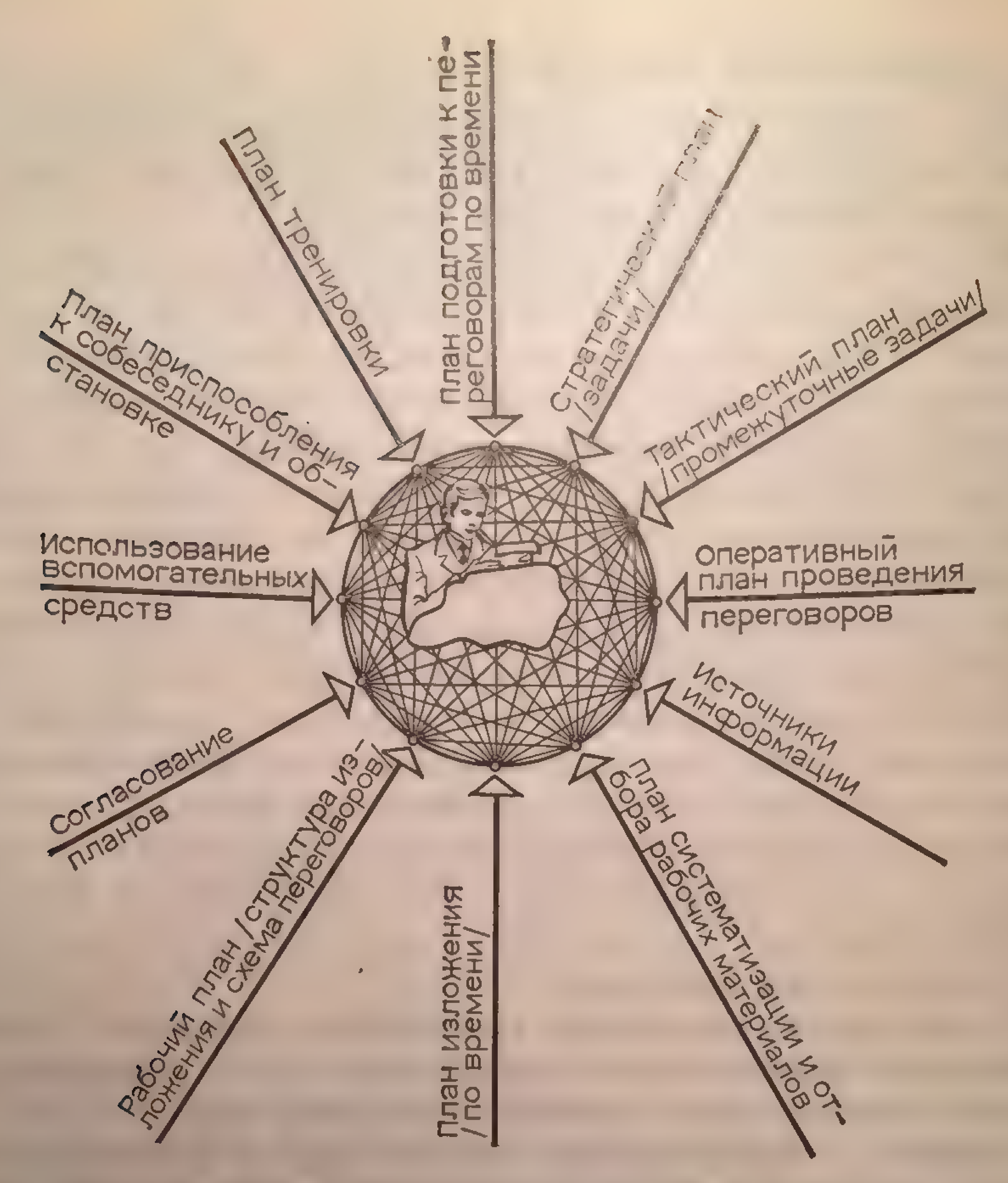


Рис. 4. Система планирования важных деловых бесед

времени предлагается в виде памятной записки по планированию отдельных крупных мероприятий (схема 1).

Стратегический план беседы представляет собой пути и программу действий по достижению намеченных (операция 10 — инициатива проведения беседы) задач. Конечно, при разработке этого плана необходимо еще раз критически оценить, еще раз прояснить и разграничить все предварительно намеченные задачи деловой беседы.

беседы. Сначала инициатор беседы ищет источники информации, затем изучает виды сведений, поступающих из этих источников. И наконец, он должен координировать действия других служб и исполнителей, которые помогают ему в сборе материалов для беседы. Службы, отделения и исполнители, как правило, относятся к сбору информации как к второстепенной работе. Поэтому представленная ими информация представляет собой сырой, не систематизированный должным образом материал, который к тому же может быть и ошибочным. Все это ведет к частым опозданиям, нарушениям сроков, что сужает временны́е рамки всей подготовки к беседе и вынужденно сокращает план подготовки к беседе. В этом плане указываются источники информации, собираемые сведения, исполнители и, конечно, сроки.

План систематизации и отбора рабочих материалов определяет структуру организации собранного материала и критерии его отбора. При этом структура и критерии — понятия, естественно, растяжимые.

План изложения по времени определяет рамки рабочего плана беседы. Основой служит время, оговоренное при назначении встречи; время беседы, конечно, не в полном объеме теперь распределяется на отдельные фазы и элементы беседы. Этот план пересматривается чаще других; при его составлении необходимо соблюдать чувство меры.

Рабочий план устанавливает структуру изложения и беседы в целом с учетом имеющегося времени. Устанавливаются также принципы и способы разработки самого плана беседы.

Согласование планов становится особенно важным в случае каких-либо изменений в ходе подготовки к беседе, если они влияют на другие операции по подготовке.

План использования вспомогательных средств предусматривает включение отдельных технических средств в процесс проведения беседы. Например, если мы используем графики, то возникает вопрос, как продемонстрировать «оппоненту» результаты работы наших специальных служб; можно ли наш вариант решения показать присутствующим с помощью проектора и т. п.

План приспособления к собеседникам и обстановке учитывает потенциальные требования и намерения наших «оппонентов», а также особенности обстановки, в которой будет проходить беседа. Такой план позволяет привести все это в соответствие с нашими задачами.

Схема 1. ПРИМЕР ПЛАНА БЕСЕДЫ, РАЗРАБОТАННОГО ПО ВРЕМЕНИ

(Деловая памятка к плану подготовки деловой беседы по времени)

Дата: 20.12. 1973 г.

Исполнитель: П. Мицич.

Описание работы: изложение метода расчета производства.

- Сущность: ознакомление компетентного круга лиц с возможностями применения метода расчета производства и получение согласия на разработку основного проекта.

- Задачи: Как можно понятнее объяснить возможности применения метода.

  Подготовить в письменной форме обоснование метода для участников беседы.

  Изучить все замечания, предложения и идеи.

  Получить согласие на дальнейшую работу над проектом.

- Лица, с которыми нужно связаться:

  П. Живкович — финансовый директор

  А. Петех — ЦЕОП (отдел)

  З. Вучетич «Интертренд»

- Приложения, доклады:
  расчет затрат
  расчет затрат на производство — группа ЦЕО;

- Сотрудники:

  1. Д. Синкович
  2. А. Петех
  3. П. Живкович
  4. З. Зензерович
  5. М. Вояк
  6.
  7.

- Предварительное (техническое) решение: подготовить материалы, наглядно демонстрирующие возможности применения метода «расчета производства».

Подготовить в письменной форме обоснование, схемы и сравнительные характеристики. Подготовиться к докладу и дискуссии.

ДЕЙСТВИЯ: 10. Сбор материалов — 5.12.1973 г.

20. Отбор и систематизация материалов — 8.12.1973 г.

30. Подготовка схем — 10.12.1973 г.

40. Обработка собранного материала — 13.12.1973 г.

50. Разработка рабочего плана основного проекта — 15.12.1973 г.

60. Разработка основной части беседы — 16.12.1973 г.

70. Подготовка и проведение совещания — 8.12.1973 г.

80. Изложение и редактирование текста и репетиция доклада — 18.12.1973 г.

- Примечания (ограничения): продолжительность доклада вместе с дискуссией не более 1 ч 30 мин. Необходимо присутствие генерального директора ОООТ[1].

ОСОБЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ:

ОСОБЫЕ СВЕДЕНИЯ:

---

[1] ОООТ — основная организация объединенного труда: в югославской практике — основная производственная единица. (*Прим. пер.*)

Схема 1. ПРИМЕР ПЛАНА БЕСЕДЫ, РАЗРАБОТАННОГО ПО ВРЕМЕНИ

(Деловая памятка к плану подготовки деловой беседы по времени)

Дата: 20.12. 1973 г.

Исполнитель: П. Мицич.

Описание работы: изложение метода расчета производства.

- Сущность: ознакомление компетентного круга лиц с возможностями применения метода расчета производства и получение согласия на разработку основного проекта.

- Задачи: Как можно понятнее объяснить возможности применения метода.

  Подготовить в письменной форме обоснование метода для участников беседы.

  Изучить все замечания, предложения и идеи.

  Получить согласие на дальнейшую работу над проектом.

- Лица, с которыми нужно связаться:

  П. Живкович — финансовый директор

  А. Петех — ЦЕОП (отдел)

  З. Вучетич — «Интертрейд»

- Приложения, доклады:
  расчет затрат
  расчет затрат на производство — группа «ИКО»

- Сотрудники:

  1. Д. Сипкович
  2. А. Петех
  3. П. Живкович
  4. З. Зепзерович
  5. М. Вояк
  6.
  7.

- *Предварительное (техническое) решение:* подготовить ма-

- Примечания (ограничения): продолжительность

проектом.

- Предварительное (техническое) решение: подготовить материалы, наглядно демонстрирующие возможности применения метода «расчета производства».

Подготовить в письменной форме обоснование, схемы и сравнительные характеристики. Подготовиться к докладу и дискуссии.

ДЕЙСТВИЯ: 10. Сбор материалов — 5.12.1973 г.

20. Отбор и систематизация материалов — 8.12.1973 г.

30. Подготовка схем — 10.12.1973 г.

40. Обработка собранного материала — 13.12.1973 г.

50. Разработка рабочего плана основного проекта — 15.12.1973 г.

60. Разработка основной части беседы — 16.12.1973 г.

70. Подготовка и проведение совещания — 8.12.1973 г.

80. Изложение и редактирование текста и репетиция доклада — 18.12.1973 г.

4. З. Зензерович
5. М. Вояк
6.
7.

- Примечания (ограничения): продолжительность доклада вместе с дискуссией не более 1 ч 30 мин. Необходимо присутствие генерального директора ООOТ[1].

ОСОБЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ:

ОСОБЫЕ СВЕДЕНИЯ:

---

[1] ООOТ — основная организация объединенного труда; в югославской практике — основная производственная единица. (*Прим. пер.*)

И последний план — план тренировки — предусматривает разработку программы репетиций нашей деловой беседы.

То, что относится к операциям по подготовке к беседе (раздел 1.1), относится также и к планированию деловой беседы — масштабы беседы, имеющееся в распоряжении время для подготовки, наши возможности. Важность беседы является тем фактором, который определяет, от какого из предложенных двенадцати планов можно отказаться. Но всегда нужно иметь в виду, что планирование беседы приносит ее автору намного больше пользы, чем вреда.

1.3. СТРУКТУРА ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Деловая беседа состоит из пяти фаз (рис. 5).

Начало беседы — фаза I.

Передача информации — фаза II.

Аргументирование — фаза III.

Опровержение доводов собеседника — фаза IV.

Принятие решений — фаза V.

Лицам, ведущим беседу, следует придерживаться такой структуры, хотя это не всегда возможно. Иногда приходится изменять очередность, иногда выпадает целая фаза (например, если у нас нет аргументов, то мы пропустим фазу аргументирования). Конечно, самой важной является последняя фаза, фаза принятия решений. Практически все остальные фазы по отношению к последней являются подготовительными и, следовательно, подчиненными.

Следует учесть, что жесткое разграничение фаз беседы нецелесообразно; на практике граница часто теряется, особенно между II, III и IV фазами, в то время как фазы I и V все же заметно отличаются. В какой-то мере это отражено и на рис. 5: граница между передачей информации и аргументированием стирается; величина этих фаз также непостоянна, она зависит от продолжительности деловой встречи и взаимной расположенности собеседников.

Любая деловая беседа опирается на знание таких дисциплин, как психология, риторика, социология, и профессиональные знания.

О самих фазах в их логической последовательности пойдет речь ниже (главы II—VI).

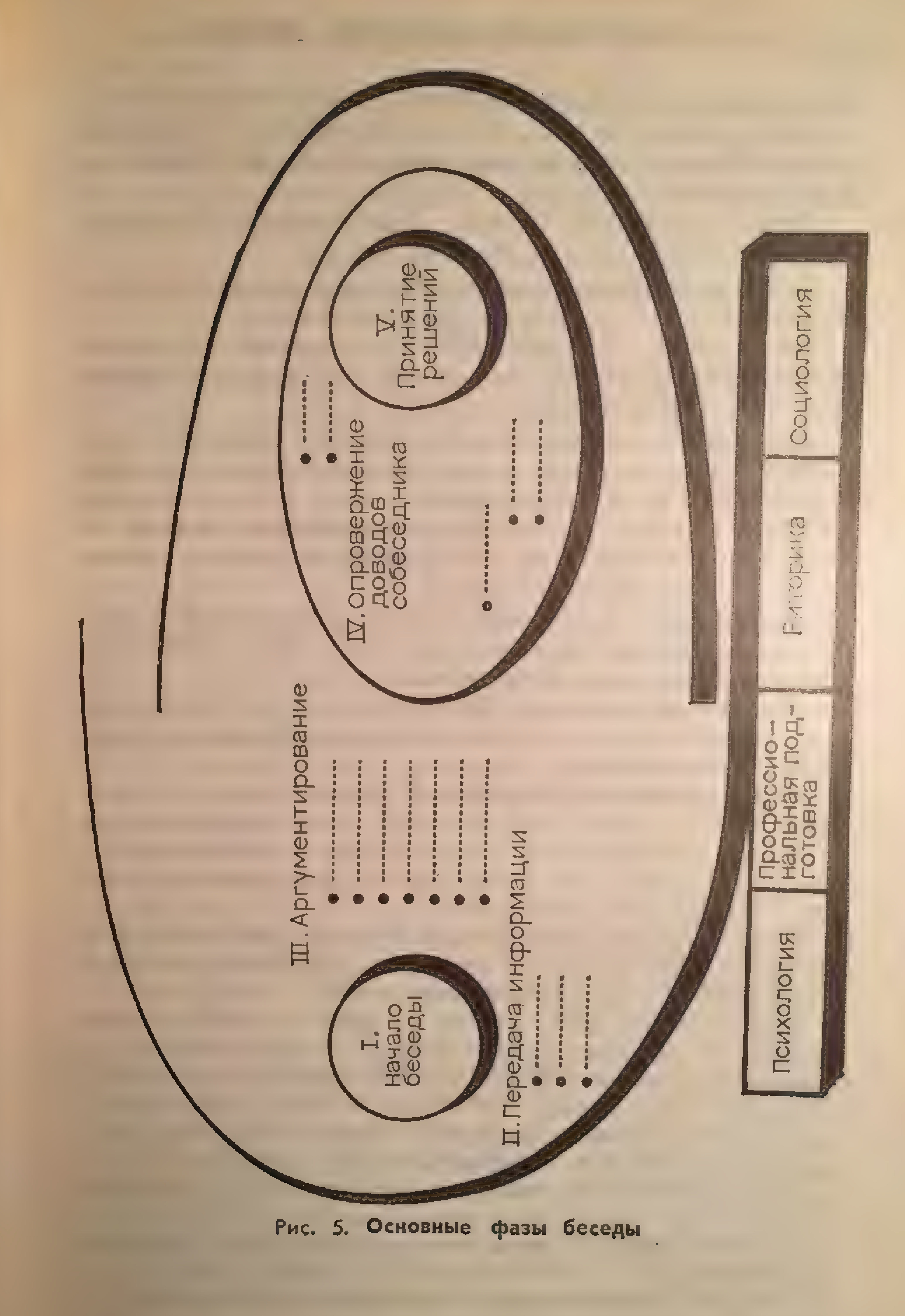


Рис. 5. **Основные фазы беседы**

1.4. СОДЕРЖАНИЕ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

В отношении любого выступления, любой беседы действуют десять общих правил, соблюдение которых сделает наше выступление если не совершенным, то по крайней мере корректным.

Профессиональные знания. Дают высокую объективность, достоверность и глубину изложения.

Ясность. Позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности.

Наглядность. Максимальное использование наглядных пособий, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения.

Постоянная направленность. Нужно постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере ознакомить с ними собеседников.

Ритм. Попытаться повысить интенсивность беседы по мере приближения к ее концу, следует уделить особое внимание ключевым вопросам.

Повторение. Повторение основных положений и мыслей имеет большое значение для того, чтобы собеседник мог воспринять нашу информацию.

Элемент внезапности. Представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку деталей и фактов.

«Насыщенность» рассуждений. Нужно следить за тем, чтобы в ходе беседы были «взлеты», когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и «закрепления» мыслей и ассоциаций у собеседника.

Рамки передачи информации. Французский писатель и мыслитель Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказывать все».

Определенная доза юмора и даже в какой-то мере иронии. Это поднимает моральный дух слушателей, их готовность к восприятию нашего выступления, что также облегчает нашу задачу. Особенно действен этот прием, если нужно высказать не очень приятные для собеседника соображения или же парировать его «выпады».

К перечисленным правилам можно добавить следующие основные черты живой речи:

в любой деловой беседе ценны содержание и техника изложения;

следует ограничиваться фактами и подобранными к беседе рассуждениями по теме;

беседу лучше планировать с различными возможными вариациями;

необходимо иногда повторять и делать выводы из сказанного;

следует обращаться непосредственно к собеседнику, учитывая, что личное влияние в деловых отношениях имеет большое значение.

1.5. РИТОРИЧЕСКИЕ ВЫРАЗИТЕЛЬНЫЕ СРЕДСТВА

Коротко остановимся на некоторых риторических выразительных средствах, которые с пользой для нас могут быть включены в наше выступление. Выбор этих средств основан на результатах анализа и критического разбора многочисленных речей и выступлений.

Каковы важнейшие выразительные средства современной риторики? Риторические приемы и тонкости делают наше выступление, наши рассуждения более гибкими, впечатляющими и достоверными. Следует помнить, что эффективность риторических приемов снижается от частого употребления. Они неприменимы во всех случаях; многие приемы тесно взаимосвязаны, хотя их можно систематизировать и разделить.

По видам и силе воздействия риторические приемы могут быть объединены в следующие группы.

Наглядные:

примеры, детали;

сравнения;

метафоры;

прибаутки.

Впечатляющие:

повторения («Никто, абсолютно никто не имеет на это права»);

объяснения;

заявления (типа «Мы всегда об этом помним»);

цитаты;

«перекрещивания» (выражение должно включать четыре перекрещивающихся элемента: «Составить среднесрочный план относительно легко, но выполнить его — очень трудная задача»).

Для повышения напряженности ситуации:

«провоцирование» («Было бы хорошо, если бы Вы быстро приняли решение; было бы еще лучше, если бы мы уже сегодня в принципе пришли к соглашению; а самое

лучшее — если бы Вы мне сразу передали полномочия на проектирование информационной системы для Вашего предприятия»);

антитезис («Неспособный однажды добьется успеха — всю жизнь овации. Способный однажды ошибется — на всю жизнь порицания»);

«цепочка»;

отсрочка (вызвав интерес и любопытство собеседников, не сразу отвечаем на их вопросы, из-за чего вследствие ожидания создается напряженная обстановка);

неожиданность (говорящий вдруг делает неожиданный поворот в речи).

Эстетические:

игра слов;

описание («В Стране восходящего солнца», имея в виду Японию);

гипербола;

парадокс («Не ответ — тоже ответ»).

Коммуникативные:

вспомогательные фразы («Если Вы хотите услышать мое мнение...»);

предупреждение возражений (отведем заранее возможные возражения: «Есть люди, которые утверждают...»);

риторические вопросы («Мы ведь едины в данном вопросе?»);

параллели (подразумевается, что собеседник понимает, что имеется в виду).

Приведенная систематизация риторических приемов даже в самом схематичном виде все же дает читателю некоторые представления о современной риторике.

1.6. ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА БЕСЕДЫ

Общая методология планирования может быть с большим успехом применена и к технической подготовке к беседе на том этапе, когда система подготовки к конкретной деловой беседе уже определена, т. е. когда решено, будут ли проводиться все операции или будут выбраны некоторые из них (см. раздел 1.1 — операции с 05 по 90). Теперь начинается разработка отдельных планов подготовки к беседе (в соответствии с разделом 1.2, где даются горизонтальная структура системы планов и уровни планирования), составление соответствующих программ работы, определяющих связи между непосредственными исполни-

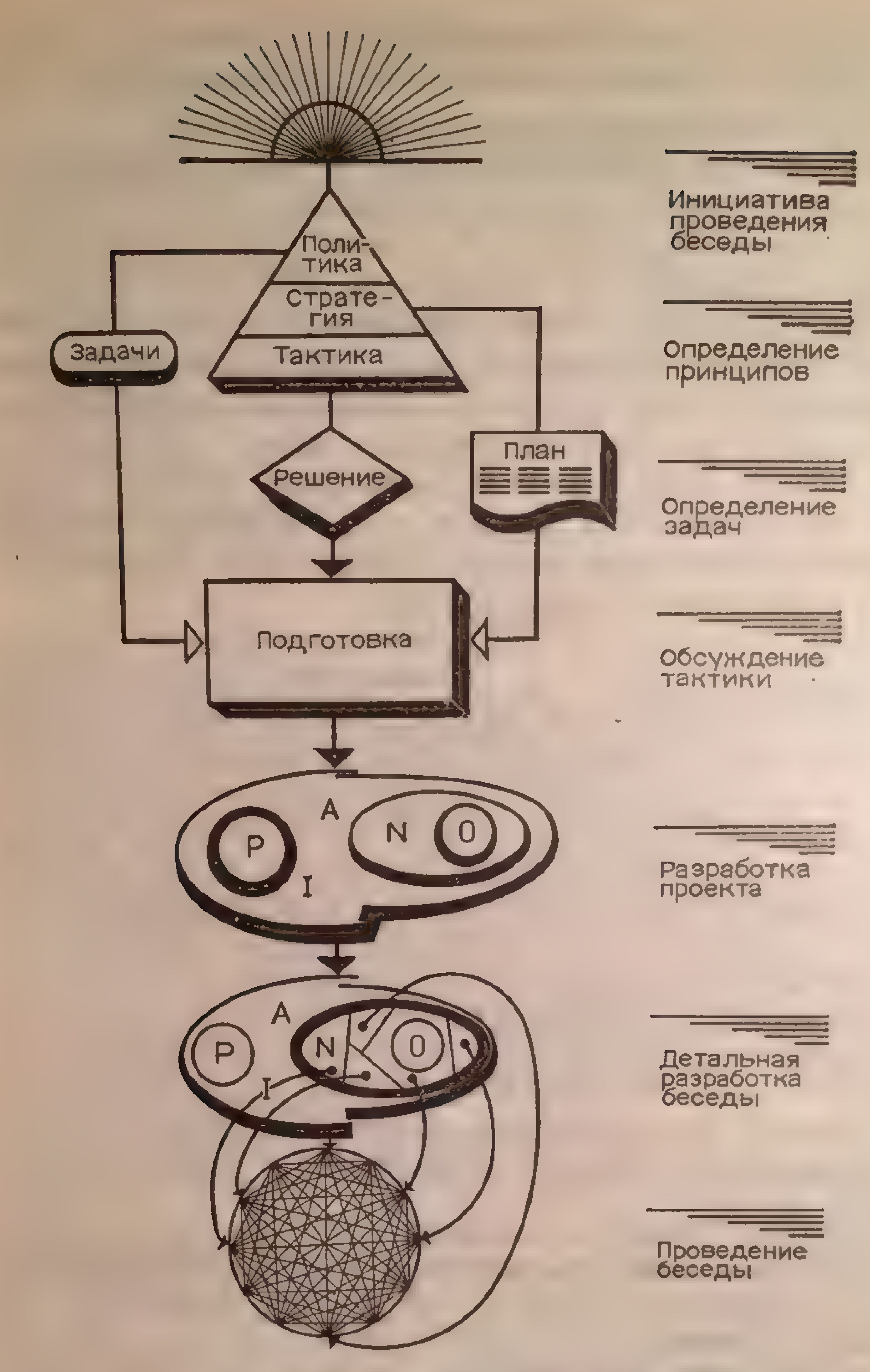


Рис. 6. Процесс подготовки к беседе

телями, материалами, сроками и очередностью подготовительных работ.

После этого можно перейти к технической подготовке деловой беседы, т. е. к физической реализации утвержденной системы подготовки и планирования беседы. Фактически с помощью системы подготовки к деловой беседе мы разработали только горизонтальную структуру видов

деятельности по подготовке к беседе, а с помощью отдельных программ работы выявили и уточнили ресурсы, которые будут использованы в подготовке беседы.

Итак, в один прекрасный день у нас появилась идея стать инициаторами деловой беседы; мы назначили время и место проведения беседы и можем приступить к определению принципов ее проведения. Имеется в виду, что на основе политики нашего предприятия мы определяем и затем проверяем задачи, которые мы хотим решить в нашей деловой беседе. На основе этих задач разрабатывается стратегия задуманной беседы, далее составляются планы самой подготовки и проведения деловой беседы. Затем вырабатывается тактика, т. е. процедура принятия оперативных решений в фазе технической подготовки и в фазе проведения деловой беседы.

После этого следует техническая подготовка беседы в узком смысле слова, т. е. увязываются, согласовываются и решаются намеченные задачи, разрабатываются планы и принимаются решения. Способы проведения технической подготовки во многом зависят от непосредственных исполнителей, их личных склонностей, способностей, воображения, мотивов, трудовых навыков, а также важности данной деловой беседы, имеющихся в распоряжении материалов и времени для подготовки. Анализ компонентов, влияющих на техническую подготовку беседы, и широких возможностей их комбинирования показывает, что неправомерно ожидать разработки какой-либо практически приемлемой схемы подготовки. Даже если такая схема и будет создана, она останется «мертвым словом», поэтому указанная фаза и представлена на рис. 6 в виде «черного ящика».

Займемся теперь деликатной работой — составлением общего плана деловой беседы, в котором определяются объем, структура, формы и содержание отдельных фаз беседы, а именно:

P — начало беседы;
I — передача информации;
A — аргументирование;
N — опровержение доводов собеседника;
O — принятие решений.

Потом, как показано на рис. 6, отдельные фазы беседы расчленяются на элементы, беседа детально разрабатывается в соответствии с задуманной моделью. Затем эти элементы подробно исследуются — группируются и «встраиваются» в задуманную модель беседы.

Глава 2.

НАЧАЛО БЕСЕДЫ

2.1. ЦЕЛИ

Очень часто первая фаза беседы осуществляется лишь частично или вообще пропускается. Подумаем, что значит начать беседу. Некоторые считают, что этот процесс можно сравнить с настройкой инструментов перед концертом. Во всяком случае на этом этапе беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику. Таким образом, можно сказать, что начало беседы — это «мост между нами и собеседником».

Задачи первой фазы беседы следующие:

установление контакта с собеседниками;
создание приятной атмосферы для беседы;
привлечение внимания;
пробуждение интереса к беседе;
иногда, если необходимо, и «перехват» инициативы.

2.2. ТИПИЧНЫЕ ПРИМЕРЫ «САМОУБИЙСТВА»

Как ни странно, многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, особенно если собеседники находятся на разных уровнях (по положению, образованию и т. п.). Причина заключается в том, что первые фразы беседы оказываются слишком незначимыми. А ведь именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, т. е. на его решение выслушивать нас дальше или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора — часто из любопытства, ожидания чего-то нового, для снятия напряжения, возникающего в начале беседы. Именно пер-

вые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе (рабочую атмосферу), по первым фразам у собеседника складывается впечатление о нас (эффект «первого впечатления», которое часто является ошибочным, особенно у людей не очень серьезных).

Приведем несколько типичных примеров так называемого «самоубийственного» начала беседы и проанализируем их.

* Следует всегда избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: «Извините, если я помешал...»; «Я бы хотел еще раз услышать...»; «Пожалуйста, если у Вас есть время меня выслушать...»
* Нужно избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику, подобных следующим примерам: «Давайте с Вами быстренько рассмотрим...»; «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к Вам...»; «А у меня на этот счет другое мнение...»
* Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию, хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, в то же время с точки зрения психологии это промах. Приведем такой пример.

Инициатор беседы: «Я бы хотел обсудить с Вами вопросы развития управления в Вашем учреждении. Мне кажется, что для Вас это имеет особое значение». Собеседник: «Нет, я думаю, что в данный момент это для нас не самая насущная проблема». Следует логическая реакция инициатора беседы: «Почему нет? Какие на то причины?» Таким образом, собеседник оказывается в оборонительной позиции, он должен, хочет он этого или нет, искать объяснения, аргументы, о которых заранее и не думал. Таким приемом мы практически создали барьер между собой и собеседником, и устранить этот барьер нелегко.

2.3. ПРИЕМЫ НАЧАЛА БЕСЕДЫ

Существует множество способов начать беседу, но, как и в шахматах, практика выработала ряд «правильных дебютов». Все эти «дебюты» могут быть сведены к следующим четырем приемам.

● **Метод снятия напряженности** позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов — и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя

в вашем обществе собеседники? Конечно, они хотели бы, чтобы их приветствовали лично, а если еще в их адрес будет сказано несколько приятных фраз личного характера или комплиментов, то лед быстро начнет таять. Шутка, которая вызовет улыбки или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы. Примером начала дискуссии с большим количеством участников может послужить следующая фраза: «Прошу дать зеленый свет первому выступающему». Конечно, такое начало редко непосредственно связано с содержанием выступления.

- **Метод «зацепки»** позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

- **Метод стимулирования игры воображения** предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться. Этот метод дает хорошие результаты, когда мы имеем дело с собеседниками, отличающимися оптимизмом и трезвым взглядом на ситуацию.

- **Метод прямого подхода** означает непосредственный переход к делу, без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частным и приступаем к теме беседы. Эти приемы «холодны» и рациональны, они имеют прямой характер и подходят прежде всего для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например в общении начальника с подчиненными.

2.4. РЕКОМЕНДАЦИИ ОТНОСИТЕЛЬНО НАЧАЛА БЕСЕДЫ

Можно дополнительно разработать общую структуру (схему) как всей беседы, так и ее фаз. Конечно, в случае необходимости от нее можно отступать и изменять ее в соответствии со сложившимися обстоятельствами. На рис. 7 приводится структура начала и окончания беседы. Очередность выступлений обозначена стрелками и числами.

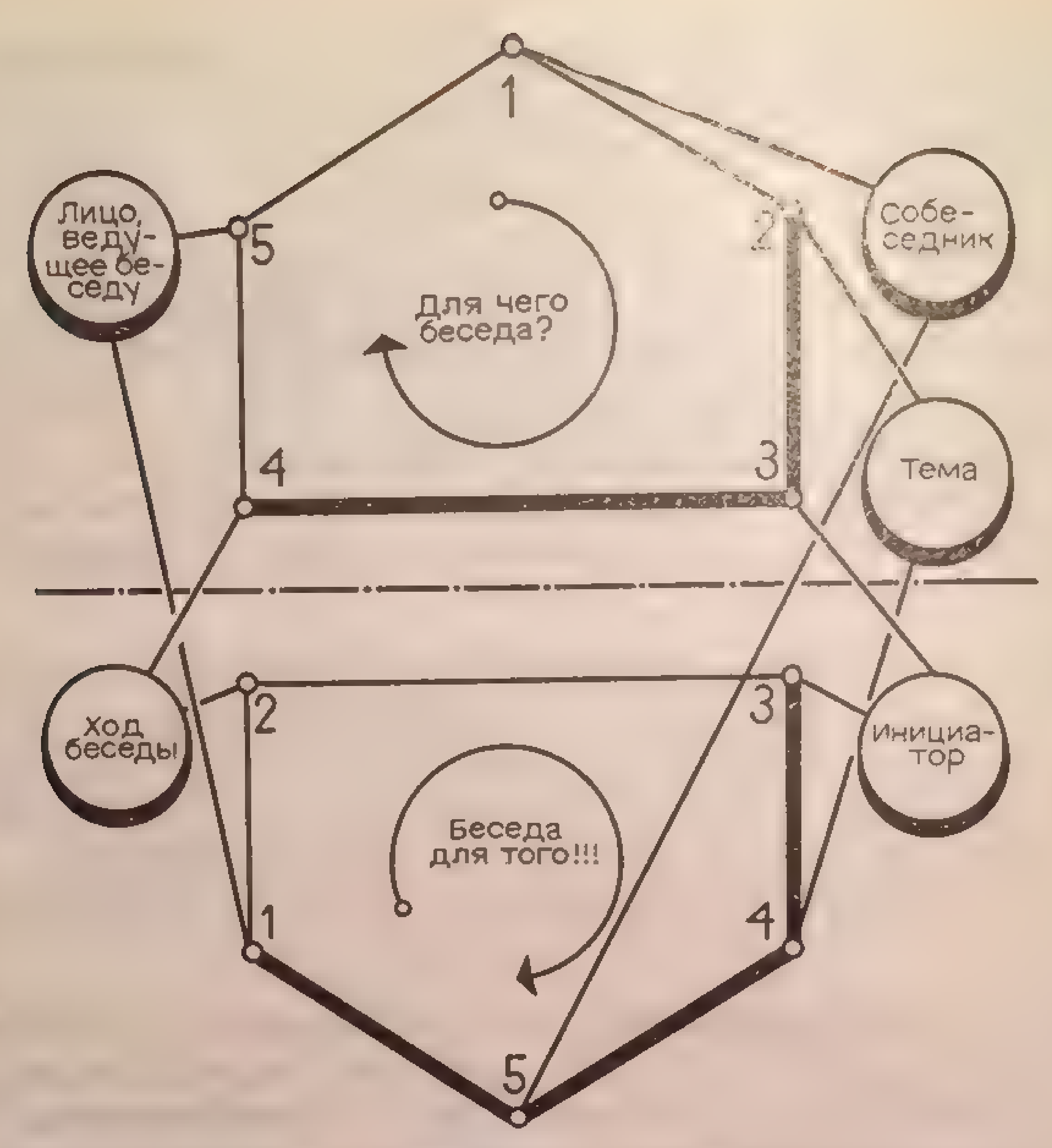


Рис. 7. Логическая очередность обращения собеседников в начале и в конце беседы

Правильное начало беседы предполагает точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, инициатора беседы, название темы, представление лица, ведущего беседу, объявление последовательности рассмотрения вопросов. При завершении беседы порядок действий должен быть обратным: слово берет ведущий беседы и заканчивает ее обращением к собеседнику. Более подробно это описано в главе VI.

На что нужно обратить внимание при налаживании личного контакта с собеседником? Несколько обыденных мелочей могут относительно легко создать благоприятный для беседы климат. К ним относятся:

ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы и объяснения;

обращение к собеседникам по имени [1];

---

[1] В Югославии отчество не употребляется. *(Прим. пер.)*

соответствующий внешний вид (одежда, подтянутость, выражение лица);

проявление уважения к личности собеседника, внимание к его мнениям и интересам (нужно дать это почувствовать);

положительные замечания, относящиеся к оснащенности рабочих помещений, их интерьеру, образцовой организации труда, деловой репутации. Ни в коем случае нельзя перебарщивать, иначе нас сочтут неуклюжими или даже неприятными.

В этой связи приведем слова Авраама Линкольна: «Мы все чувствительны к комплиментам»;

упоминание об изменениях, которые произошли со времени последней встречи;

обращение за советом и т. п.

Что касается профессиональных контактов, связанных с определенной темой, их цель заключается в том, чтобы вызвать интерес к беседе. В этом плане можно рекомендовать увязать беседу с предшествующими встречами: обсудить проблемы, тенденции и актуальные события в отрасли; упомянуть о том, что вам известны желания и проблемы собеседника (если они известны). В любом случае при малейшей возможности включите в начальную фазу беседы какой-либо профессиональный вопрос.

Остается еще рассмотреть наш личный подход к беседе.

Основное правило заключается в том, что беседа должна начинаться с так называемого «Вы — подхода». Что это означает? «Вы — подход» — это умение человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять. Зададим себе вопрос: что бы нас интересовало, будь мы на месте нашего собеседника? Или: как бы мы реагировали на его месте? Это уже первые шаги в направлении «Вы — подхода». Проиллюстрируем это положение на нескольких примерах.

Постарайтесь избегать таких формулировок:	**И замените их следующими:**
«Я бы хотел . . .»	«Вы хотите . . .»
«Мне это представляется интересным . . .»	«Ваша проблема заключается в том . . .»
«Я пришел к такому выводу . . .»	«Вам будет интересно узнать . . .»

То же относится к констатации фактов и передаче сведений.

Вместо:	Употребите:
«Хоть Вам это и неизвестно . . .»	«Как вы знаете . . .»
Вы, конечно, об этом еще не знаете . . .»	«Конечно, Вам уже известно . . .»
«Вероятно, Вы об этом еще не слышали . . .»	«Вы, наверное, уже об этом слышали . . .»

Таким образом, мы дали собеседнику почувствовать, что мы его уважаем и ценим как специалиста. Подобными приемами в ходе переговоров, по нашим наблюдениям, часто пользуются зарубежные специалисты и всегда добиваются успеха.

Кроме того, следует всегда помнить, что любой человек охотнее говорит о собственных проблемах и желаниях и наш собеседник ни в коей мере не является исключением из этого правила. Поэтому на первый план в ходе беседы по возможности следует выдвигать мнения и пожелания нашего собеседника.

2.5. ВОЗМОЖНЫЕ ТРУДНОСТИ В НАЧАЛЕ БЕСЕДЫ

Любой человек, живущий в гуще событий и общающийся со множеством людей, постепенно накапливает опыт и формирует свои представления о приемах общения с людьми. Это следует иметь в виду, если у нас возникают сложности в начале беседы, особенно с неизвестными собеседниками. Типичным примером является спонтанное возникновение симпатии или антипатии, в основе которой лежит личное впечатление, вызванное тем, что наш собеседник нам кого-то напоминает. Это может оказать положительное, нейтральное или даже отрицательное воздействие на ход беседы. Особенно опасно, если случайное впечатление подкрепится схематичным мышлением. Таким образом возникают предубеждения и предрассудки (например, если отношение к какому-либо событию складывается только на основании газетных сообщений). В таких случаях нужно действовать осмотрительно, не торопясь.

2.6. РЕЗЮМЕ

Повторим в сжатом виде основные положения этой главы:

несколько первых предложений часто оказывают решающее воздействие на желание или нежелание собеседника продолжать нас слушать;

следует избегать «самоубийственного» начала беседы;

для начала беседы чаще всего пользуются четырьмя основными приемами: снятие напряженности, «зацепка», стимулирование игры воображения и прямой подход;

логическая последовательность обращений в начале беседы должна быть следующей: собеседник — тема — инициатор беседы — ведущий;

личные контакты создают благоприятный климат для беседы, для чего нужно использовать все возможности;

профессиональные контакты вызывают интерес к беседе; следует вступать в беседу с использованием «Вы — подхода»;

следует помнить, что наш собеседник может быть в курсе дела.

Глава 3.

ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ

> «Никто не знает так много,
> как все мы вместе», —
> начертано на одной
> из городских ратуш в Дании.

3.1. ЦЕЛИ ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ

Фаза передачи информации логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации. При этом влияние основных факторов на ход беседы распределяется таким образом, как показано на рис. 8, т. е. внимание и усвоение информации имеют тенденцию к снижению, а влияние нашего авторитета на собеседника после некоторого снижения снова возрастает.

Цель этой части беседы заключается в решении следующих задач:

сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его организации;



Рис. 8. Динамика факторов, влияющих на отдельные фазы беседы

выявление мотивов и целей собеседника;

передача запланированной информации;

формирование основ для аргументации или предварительная проверка правильности отдельных узловых пунктов нашей аргументации и создание в случае необходимости новых «точек опоры» в сознании собеседника, которые мы будем использовать в следующей фазе беседы;

анализ и проверка позиции собеседника;

по возможности предварительное определение (в общих чертах) направлений последующей деятельности, что значительно облегчит и упростит пятую фазу беседы — принятие решений.

3.2. ОСНОВЫ ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ

Передача информации — это процесс общения между нами и собеседником, в ходе которого мы пытаемся создать для себя и отчасти для собеседника достаточную информационную базу для следующей фазы беседы — аргументирования. Фаза передачи информации состоит из следующих элементов: информирование собеседника (общее и целенаправленное), постановка вопросов, слушание собеседника, наблюдение за реакциями собеседника и их анализ с точки зрения психологии (рис. 9).

Передача информации (сведений, с которыми мы хотим ознакомить собеседника), а тем более постановка вопросов требуют подготовки, разработки системы, обдумывания формы и содержания. Слушание собеседника и анализ его реакции требуют от нас умения, терпения, большого внимания, такта и сосредоточенности, а главное — нельзя допустить «давления» нашего авторитета. Именно подобное влияние авторитета часто является главной причиной того, что наши собеседники или коллеги информируют нас не полностью или неточно или вообще не сообщают нам о важных событиях и проблемах. Они просто считают, что мы об этом уже знаем или что для нас это не имеет значения и их сообщения неуместны. Или даже, признавая наш авторитет в данной области, собеседники опасаются, что в их сообщениях мы обнаружим ошибки и недочеты, а также почувствуем их неподготовленность или незнание предмета.

Для успешного проведения данной фазы следует применить «Вы — подход», т. е. подход, в соответствии с которым на первый план выдвигается собеседник, его спонтанная информация, его задачи и проблемы.

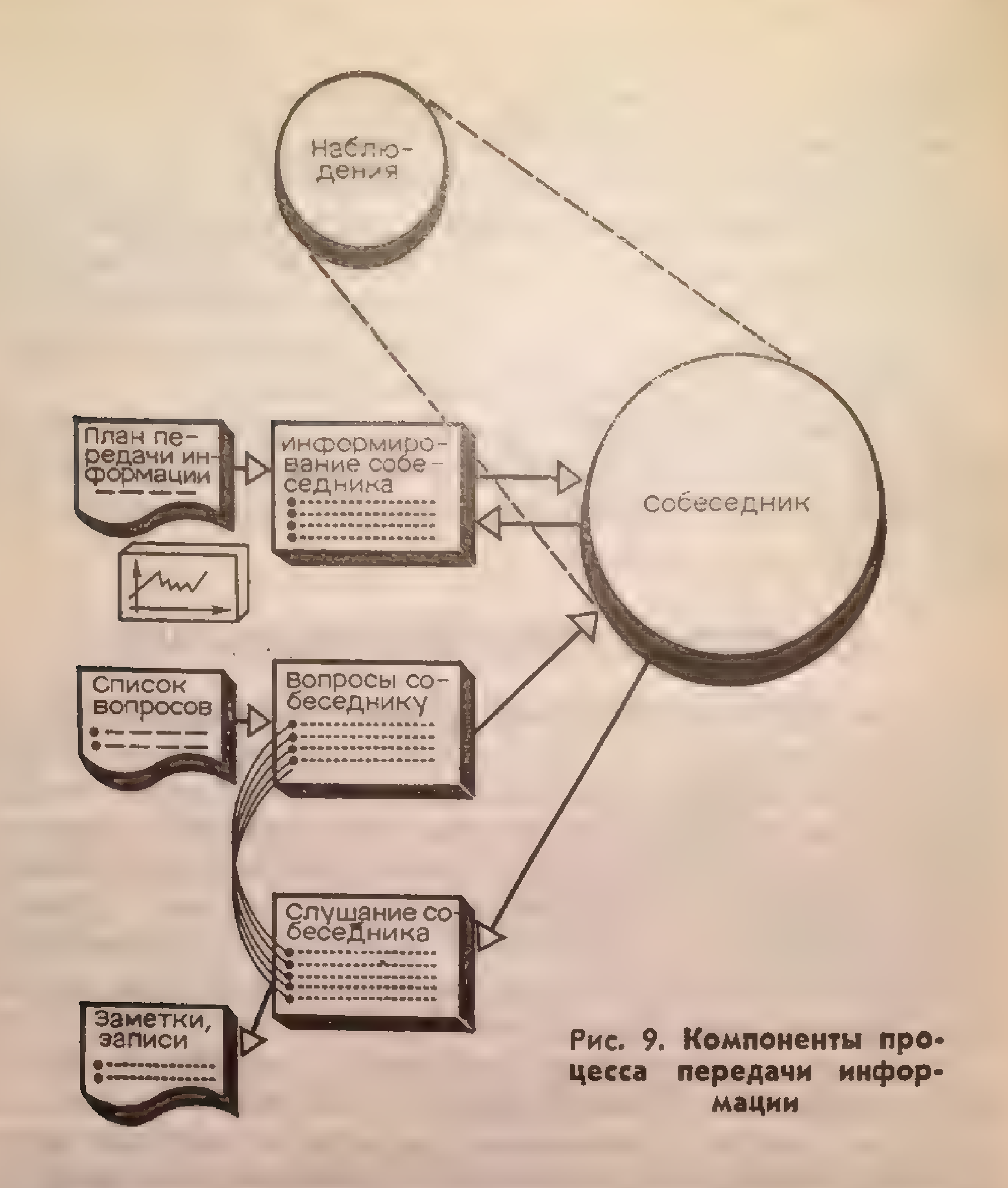


Рис. 9. **Компоненты процесса передачи информации**

В нашем распоряжении имеются следующие инструменты:

техника постановки вопросов;

методы слушания и восприятия сведений и фактов;

психология (индивидуальная и социальная).

3.3. ТЕХНИКА ПОСТАНОВКИ ВОПРОСОВ

Встречался ли вам собеседник, который бы приветствовал вас следующими словами: «Очень хорошо, что Вы пришли, у меня есть такие-то и такие проблемы, такие-то и такие пожелания...» А поскольку информация не поступает к нам сама по себе, давайте задавать вопросы. Но только какие, с какой целью? Ведь с помощью вопросов можно:

направить процесс передачи информации в русло, соответствующее нашим планам и пожеланиям;

перехватить и удержать инициативу в беседе;

активизировать собеседников, с тем чтобы от монолога перейти к гораздо более целесообразному с точки зрения передачи информации диалогу;

дать возможность собеседнику проявить себя, показать, что он знает, с тем чтобы он сам предоставил нужную нам информацию.

Ни в коем случае нельзя забывать, что большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы (боязнь передачи неправильных сведений, недостаточное знание предмета, деловые ограничения, сдержанность, трудности в изложении и т. п.). Поэтому сначала нужно заинтересовать собеседника, т. е. объяснить ему, почему ответить на наши вопросы в его интересах. Кроме того, не мешает объяснить, почему нас интересует тот или иной факт и как мы собираемся использовать полученную от него информацию. Будем помнить, что и наш собеседник спрашивает себя: «Почему они хотят это узнать? Почему их это интересует?»

После того как мы выяснили необходимость и цель вопросов, попытаемся их классифицировать и определить области их применения. Выделим пять основных групп вопросов.

- **Закрытые вопросы** — это вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Они ведут к созданию напряженной атмосферы в беседе, поскольку резко сужают «пространство для маневра» у нашего собеседника, поэтому такие вопросы можно применять со строго определенной целью. Эти вопросы направляют мысли нашего собеседника в одном, установленном нами направлении и нацелены непосредственно на принятие решения. Закрытые вопросы оказывают внушительное воздействие и относительно хорошо заменяют все констатации и утверждения. В этом плане наиболее впечатляющими являются так называемые двойные закрытые вопросы, например: «Следует ли назначить заседание совета уже на эту неделю или перенесем его на следующую?» Такая форма вопроса предлагает собеседнику и третью возможность — длительную отсрочку заседания.

Какова цель вопросов такого типа? Получить от собеседника обоснованную аргументацию для ожидаемого от него же ответа.

В каких случаях они задаются? Когда нужно получить согласие собеседника. Что мы теряем? Информацию и факты, так как эти вопросы предполагают осведомлен-

ность участников. В постановке подобных вопросов кроется опасность того, что у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают, центр тяжести беседы смещается в нашу сторону, а собеседник лишен возможности высказывать свое мнение.

Каким образом можно повлиять на точку зрения собеседника, если мы о ней ничего не знаем? Следовательно, закрытые вопросы рекомендуется задавать не тогда, когда нам нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда мы хотим ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности (например: «Вы согласны со мной, что социальные различия в нашем обществе велики?»).

● **Открытые вопросы** — это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то объяснения. Это так называемые вопросы «что», «кто», «как», «сколько», «почему». Примеры таких вопросов:

«Каково Ваше мнение по данному вопросу?»

«Каким образом Вы пришли к такому выводу?»

«Сколько еще правил нужно принять в рамках новой налоговой системы?»

«Почему Вы считаете принятые меры недостаточными?»

С помощью вопросов такого типа мы вступаем в разновидность диалога-монолога с упором на монолог собеседника, и, следовательно, цель передачи информации здесь не так строго реализуется, как в закрытых вопросах, поскольку мы дали нашему собеседнику возможность для маневрирования и подготовили к более обширному выступлению. Основные характеристики этой группы вопросов сводятся к следующим:

собеседник должен обдумывать ответы и высказывания, т. е. он находится в активном состоянии;

мы переходим к более высокой ступени беседы — от монолога к диалогу;

собеседник имеет возможность без подготовки, по своему усмотрению выбирать, какие данные, информацию и аргументы нам представить;

мы обращаемся непосредственно к собеседнику, что способствует устранению барьеров, таким приемом мы выводим его из состояния замкнутости и сдержанности;

собеседник, и это самое главное, становится для нас источником идей и предложений по дальнейшему развитию сотрудничества.

В каких случаях задают такие вопросы? Конечно, когда нам нужны дополнительные сведения или когда мы хотим выяснить реальные мотивы и позицию собеседника. Почвой для этих вопросов является позитивная или нейтральная позиция собеседника по отношению к нам и готовность передавать информацию. В этой ситуации мы, конечно, теряем инициативу, а также последовательность развития темы, так как беседа может повернуть в русло интересов и проблем собеседника. Опасность состоит также в том, что можно вообще потерять контроль за ходом беседы.

● **Риторические вопросы** служат более глубокому рассмотрению проблем, а также во многих случаях для их «разбавления». На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы или обеспечить поддержку нашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого одобрения. Приведем примеры:

«Можем ли мы считать подобные случаи в нашей организации нормальным явлением?»

«Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»

Важно формулировать вопросы таким образом, чтобы они звучали кратко и были понятными каждому из присутствующих. А свойственное большой аудитории молчание и будет означать одобрение нашей точки зрения. Но при этом следует быть очень осторожным, так как легко скатиться до обычной демагогии, а иногда попасть в смешное или даже неудобное положение, как это случилось на одном собрании крестьян. Выступавший предлагал повторно выбрать одного члена правления сельской общины, подчеркивая его заслуги перед односельчанами: «Кто вообще может сейчас, в этой сложной ситуации заменить его?» Из последнего ряда кто-то, как из пушки, выпалил: «Осел!»

● **Переломные вопросы** удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Если собеседник корректно и содержательно отвечает на такие вопросы, то ответы обычно позволяют выявить уязвимые места его позиции. Приведем примеры:

«Как Вы представляете себе структуру и распределение общественного продукта?»

«Как Вы считаете, нужно ли радикально изменять систему управления в крупных хозяйственных объединениях?»

«Как в действительности у Вас производится начисление заработной платы?»

Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда мы уже получили достаточно информации по одной проблеме и хотим переключиться на другую или же когда мы почувствовали сопротивление собеседника и пытаемся «пробиться». Опасность в этих ситуациях заключается в нарушении равновесия между нами и нашими собеседниками. С тактической точки зрения допустимо, чтобы в этой фазе доминировали собеседники, с тем чтобы в последующих фазах беседы (аргументирование, принятие решений) стрелка весов отклонилась в нашу сторону. Однако при стереотипном употреблении таких вопросов наш собеседник может низвести их до закрытых ответов «да» или «нет». Это существенно снизит наши шансы на получение информации по интересующей нас проблеме.

● **Вопросы для обдумывания** вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Примерами являются следующие вопросы:

«Сумел ли я Вам обрисовать картину сложностей в нашем судостроении в настоящее время и значение третьей программы по загрузке его производственных мощностей?»

«Правильно ли я понял Ваше сообщение о том, что второй комплекс мер по ...?»

«Считаете ли Вы, что ...?»

Цель этих вопросов — создать атмосферу взаимопонимания, это часто позволяет достигнуть промежуточных результатов. Они особенно полезны для частичной рекапитуляции[1].

В результате:

собеседник должен обдумывать высказываемое мнение;

создается благоприятная атмосфера для аргументации на основе общего подхода к проблеме;

собеседнику предоставляется возможность внести поправки в изложенную позицию.

---

[1] Рекапитуляция (лат.) — сжатое повторение сказанного. *(Прим. науч. ред.)*

Передача информации по одной проблеме

Этапы процесса передачи информации

Начало новой проблемы

Сбор информации

Закрепление информации

Обозначение нового направления движения

Начало новой проблемы

Виды вопросов

• Да/Нет

• Открытые

• Риторические

• На обдумывание

• Переломные

• Да/Нет

Рис. 10. Распределение групп вопросов по этапам процесса передачи информации

Логическая последовательность постановки вопросов в фазе передачи информации не является строго определенной. Но для наглядности на рис. 10 дается схема, где показаны общая классификация вопросов и их связь с этапами фазы передачи информации. Так, для первого этапа этой фазы, на котором поднимаются новые проблемы, характерны ответы «да — нет». На следующем этапе, когда расширяются границы областей передачи информации и производятся сбор фактов и обмен мнениями, следует задавать преимущественно открытые вопросы. После этапа передачи информации наступает этап закрепления и проверки полученной информации; здесь преобладают риторические вопросы и вопросы на обдумывание. И в конце, намечая новое направление информирования, мы пользуемся так называемыми переломными вопросами.

Чего мы добиваемся этими вопросами с точки зрения тактики? В любом случае мы избегаем или существенно снижаем опасность «беседы-ссоры». Ведь любое утверждение или констатация, особенно не подкрепленные очевидными фактами, вызывает у собеседника протест, дух противоречия и контраргументы в открытой или скрытой (внутренней) форме. Если же мы слегка модифицируем эти утверждения и придадим им форму вопроса, тем самым в значительной степени их нейтрализовав и смягчив, то собеседник и воспримет их легче, иногда даже как свое собственное мнение (благодаря риторическим вопросам и вопросам на обдумывание).

Далее передача информации и подготовка к аргументированию проходят свободнее, легче, поскольку собеседник становится более искренним и обнаруживает свои слабые стороны до того, как мы окончательно подготовили аргументы, учитывающие его цели и пожелания. Само собой разумеется, что применение техники опроса приемлемо тогда, когда нам нужно получить от собеседника профессиональную информацию и особенно когда наша цель заключается в том, чтобы лучше узнать и понять его.

Кроме того, с помощью вопросов мы максимально активизируем нашего собеседника и даем ему возможность самоутвердиться, чем облегчаем решение своей задачи.

И последнее, но не менее важное: эти вопросы закрепляют промежуточные результаты нашей деловой беседы.

И наконец, два тезиса относительно техники опроса:

Тезис 1. Начинаем фазу опроса с «Вы — подхода», то есть пытаемся поставить себя на место собеседника; за-

думываемся над тем, что может его интересовать, с чем бы он мог согласиться и от чего бы отказался.

Тезис 2. В начале фазы передачи информации берем на себя инициативу и пытаемся создать благоприятную атмосферу с помощью закрытых вопросов (ответ «да — нет»). Задаем только такие вопросы, на которые обязательно получим утвердительный ответ; этим мы облегчим себе задачу получить согласие и завоюем доверие собеседника. Приведем примеры «да — да» метода.

В «Энергоинвесте» с помощью консультативной фирмы в свое время был введен ряд новшеств в области оперативного управления. Как вы считаете, готовы ли Вы привлечь какую-либо консультативную фирму для совершенствования процессов планирования, организации, оперативного управления, контроля и связи в Вашей организации?

Вероятный ответ: «Да».

Будут ли Вас при этом интересовать применяемые методы?

Вероятный ответ: «Да».

Для того чтобы установить, целесообразно ли для Вас привлекать подобную консультативную фирму, нужна некоторая информация. Могу ли я в этой связи задать Вам несколько вопросов?

Вероятный ответ: «Да».

Таким образом, с помощью «да — да» метода мы без особого труда заложили основы для фазы передачи информации.

3.4. ИСКУССТВО СЛУШАТЬ

Что же на самом деле означает слушать?

Психологи определяют слушание как важнейшее средство общения. Специалисты по социальной психологии изучали ошибки и вредные привычки слушающих и на этой основе разработали курс, с помощью которого путем тренировок можно существенно повысить эффективность слушания. Насколько сложна техника слушания, видно из одного психологического теста, заключавшегося в том, что студентам (слушателям) был прочитан несложный текст, содержание которого они должны были потом пересказать. Результат был обескураживающим: несмотря на максимальное внимание и старание, большинство опрошенных смогли воспроизвести лишь половину материала. Слушать собеседника — дело сложное, требующее па-

пряжения, так как мы должны сконцентрировать свое внимание на том, что говорит собеседник, хотя голова у нас, как правило, занята множеством проблем и, кроме того, мы устали или нервничаем. К тому же если мы не очень внимательно прислушиваемся к собеседнику, то упускаем многие важные моменты и не понимаем интонации. Умение слушать особенно важно в политических, экономических, деловых и административных беседах.

В деловых кругах и в организациях часто допускаются ошибки и промахи из-за того, что сотрудники невнимательно слушают рекомендации и указания руководителей. Точно так же если мы не понимаем как следует намерения и желания своего собеседника, то мы не только потеряем драгоценное время, но и будем нервировать его и этим осложним дальнейшее развитие наших деловых отношений.

В этой связи необходимо установить, какие же условия должен соблюдать хороший слушатель.

● **Условие 1.** Никаких побочных мыслей. И поскольку скорость мышления примерно в четыре раза больше скорости речи, используем «свободное время» на критический анализ и выводы из того, что мы непосредственно слышим.

● **Условие 2.** Пока вы слушаете, нельзя обдумывать последующий вопрос, а тем более не следует готовить контраргументы. Это очень часто встречающаяся ошибка, которая дорого нам обходится; поэтому нужно приложить много усилий для того, чтобы этот недостаток свести к более приемлемым масштабам.

● **Условие 3.** Следует сконцентрироваться на сущности предмета и вытеснить из головы все второстепенное. Особенно сложно следить за выступлением неподготовленных ораторов (тех, кто не владеет риторикой) из-за путаницы в терминах и понятиях, бессистемности изложения и большого количества второстепенных и маловажных фактов, которые только затрудняют понимание сути предмета. Нужно признать, что это особенно характерно для южан.

● **Условие 4.** Следует сконцентрироваться только на той теме, о которой идет речь.

Какие возможности открываются внимательному и тренированному слушателю? В любом случае — знакомство с мнением и позицией собеседника, а посредством

этого с его проблемами, что значительно облегчает проведение деловой беседы. Это дает им пульсы и направления собственной аргументации. Собеседнику предоставляется возможность проявить себя, а это позже, в фазе принятия решений, существенно притупляет его возражения. И наконец, очень часто случается, что в награду за внимательное слушание мы получаем «открытое сердце» нашего собеседника, что в перспективе может нам существенно облегчить работу и способствовать большему взаимопониманию.

Какие ошибки наиболее часто встречаются у тех, кто слушает?

* *Ошибка 1.* Дегрессия (удаление от предмета), которая обычно свойственна интеллектуальным слушателям, использующим промежутки времени (возникающие из-за того, что скорость мышления превышает скорость речи) на побочные мысли, в результате чего они могут полностью потерять нить изложения.

* *Ошибка 2.* Заострение внимания на «голых» фактах; они, конечно, важны, но на них нельзя «зацикливаться». Типичным является случай, когда директор дает рекомендации, состоящие, например, из 12 пунктов. Услышав первый пункт, мы думаем: «Я это обязательно забуду» — и пытаемся «вбить» его себе в голову. Между тем директор уже дошел до половины второго пункта, и теперь мы стараемся запомнить и его. Тут уже опасности подвергается третий пункт, и так постепенно, от четвертого до двенадцатого, становится все труднее и хуже. Психологические тесты показывают, что даже самые тренированные и внимательные люди могут точно запомнить не более пяти пунктов. Все остальные перемешиваются. Поэтому психологи советуют при любом перечислении ориентировать внимание только на наиболее существенные моменты.

* *Ошибка 3.* «Уязвимые места» — для многих людей это такие «критические» слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия. Например, слова «землетрясение», «рост цен», «инфляция», «90% заработной платы» вызывают у некоторых людей психический ураган, возникает неосознанное желание протестовать и скандалить. И люди уже не следят за тем, что говорят в этот момент другие. Эта избыточная чувствительность снизится сразу же, как только мы путем самоконтроля выявим свои «уязвимые места».

* *Ошибка 4.* Леность мышления. Мы выключаем телевизор на комментарии, который требует от нас много умственных усилий; все чаще слушаем развлекательные программы. Начинаем избегать коллег, которые охотно вступают в дискуссии. Так незаметно притупляется наша способность активно думать.

Как улучшить ситуацию? Давайте каждый день по меньшей мере два раза по десять минут будем слушать кого-нибудь, полностью на этом сконцентрировавшись и отключившись от всех остальных мыслей. Давайте послушаем своего коллегу, у которого крупные неприятности с шефом; свою жену, которая рассказывает о своих повседневных заботах; бормотание трехлетнего ребенка, вместо того чтобы сразу отправить его в кровать. «Только с помощью таких банальных, но твердых намерений можно преодолеть очень вредную привычку невнимательно слушать», — говорил один известный психолог. Лидия Стронг в книге «Прогрессивное управление предприятием» пишет: «Слушать вполуха — это то же самое, что давать полный газ на холостом ходу: бензин расходуется, а движения вперед нет».

И наконец, следует подчеркнуть, что многие люди с большим нетерпением ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое слово. Нужно помнить, что, если мы не дадим собеседнику высказаться, у него создастся впечатление, что его лишили этого права. Он на время затаит свои чувства и мысли, но потом неожиданно их выскажет, вызвав этим подчас ряд неприятностей и проблем. В этом легко убедиться на личном опыте. Отговорка, что у нас не хватает времени для того, чтобы до конца выслушать сотрудника, обернется против нас самих, поскольку вместо того, чтобы сразу же разобраться в деле доскональпо, мы, сэкономив какие-нибудь десять минут, позднее будем вынуждены провести еще два-три разговора по тому же вопросу из-за ошибок, недопонимания или несогласия собеседника.

3.5. ТЕХНИКА ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ

К технике передачи информации (следует различать информирование как процесс и передачу информации как составную часть процесса информирования) в соответствующих пропорциях относится все то, что относится к беседе в целом, поэтому на этом вопросе мы подробно оста-

навливаться не будем. Таким образом, о передаче информации можно узнать из главы 1 «Подготовка к беседе», а конкретнее — из раздела 1.4 «Содержание деловой беседы», который в полной мере может быть отнесен и к передаче информации, и из раздела 1.5 «Риторические выразительные средства», который может быть использован для придания соответствующей формы той информации, которую мы собираемся сообщить собеседнику.

Но все же нужно постоянно помнить о том, что в природе человека заложено стремление к общению, поэтому при передаче информации нельзя увлекаться. Необходим строгий самоконтроль и определенная мера дипломатичности.

Поступать дипломатично — это значит неприятные известия сообщать лишь настолько, насколько это вызвано необходимостью; всем сведениям придать подобающий вид; уметь себя сдерживать и при этом в любой момент быть настороже.

Информация, сообщаемая собеседнику, должна быть точной, ясной, содержательной, наглядной и профессионально правильной. Особое внимание нужно уделить краткости изложения. Примером может послужить притча о спартанцах, которые, как известно, придерживались лаконичного, сжатого стиля изложения. Однажды в их город прибыл посланец из маленького далекого греческого государства, в котором свирепствовал голод, и обратился к спартанцам с длинной речью, в которой содержалась просьба дать ему мешок пшеницы. Спартанцы ему отказали со следующим наставлением: «Мы забыли начало твоей речи, а поэтому не поняли и конец». Тогда подошел второй посланец, показал пустую суму и сказал: «Видите, сума пуста, прошу вас, наполните ее чем-нибудь». Спартанцы исполнили его просьбу, но заметили: «В следующий раз будь кратким. То, что сума пуста, мы видим. А то, что ты хотел, чтобы ее наполнили, не нужно было дополнительно объяснять».

При проведении деловых бесед большую роль играют вспомогательные средства информации, особенно визуальные. При передаче информации собеседнику очень полезно показать ее наглядно, например графически. Наряду с этим всегда, когда это возможно, следует сообщать собеседнику источник нашей информации, кто ею обычно пользуется, указывать на надежность наших источников. Важно также разъяснить собеседнику, как наши сведения соотносятся с другой информацией.

3.6. НАБЛЮДЕНИЕ ЗА РЕАКЦИЕЙ СОБЕСЕДНИКА

Вступает ли наш собеседник в разговор с субъективных позиций? Какова его реакция в отдельных фазах беседы (когда он наступает, когда вынужден защищаться, когда занимает нейтральную позицию); как влияет его реакция на конечный результат? Как в нем соотносится рациональное (анализ, синтез, логика, воображение) и иррациональное (интуиция, спонтанность, рефлексия) мышления? Это лишь несколько вопросов, которые следовало бы себе задать о нашем собеседнике, так как даже самые обобщенные ответы способствуют определению стратегии и тактики деловой беседы. Но в этом разделе мы ставим перед собой весьма ограниченную цель: как выявляется психическая реакция собеседника и наблюдается ее внешнее проявление? Конечно же, подход в целом к этой проблеме является самым общим, и поэтому он дает лишь приблизительное представление о данном вопросе.

Основное правило гласит: не выпускаем собеседника из виду, наблюдая за его внешней реакцией и движениями. Далее осуществляем визуальный контакт, т. е. смотрим в глаза собеседнику, когда он излагает свою точку зрения и позицию.

В любом случае замеченную реакцию нужно сначала попытаться объяснить и проверить, а уже потом изменять направление беседы. Например, начальник технической службы всегда проявит особый интерес, если речь зайдет о технологии или технологических процессах. Финансовый директор сразу же оживится (или нахмурится в зависимости от обстоятельств), когда мы начнем обсуждать проблемы ликвидности на уровне предприятия или отрасли. Как вести себя в таких ситуациях? Если мы заметили какую-то реакцию собеседника, то ее нужно проверить с помощью вопроса: правильно ли мы эту реакцию истолковали. И уже потом можно поворачивать беседу в нужном направлении.

Следует иметь в виду, что в фазе передачи информации речь идет не только о специальных фактах, т. е. о событиях, происходящих в данной деловой ситуации. Если мы действительно хотим убедить собеседника в правильности своей позиции, мы должны прежде всего понять его мотивы — скрытые движущие силы его действий и стремлений. Здесь, конечно, на помощь должно прийти знание индивидуальной и социальной психологии.

3.7. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАКЦИЙ

Не вступая в дискуссию о правильности или о способах доказательства, приведем несколько психологических тезисов и положений об условности поведения человека, которые помогут существенно облегчить проведение деловой беседы.

* *Тезис 1.* Любое поведение человека детерминировано одним или несколькими мотивами. Поставим себя на место нашего собеседника. Какие мотивы побуждают его слушать нас? Представим себе, что мы предложили ему какое-то решение его проблемы или передали ему новую специальную информацию. А может быть, мы просто устраиваем его как собеседник для личной беседы.

Исходя из тезиса 1 можно провести ориентировочную группировку мотивов, скажем, объединив их в две группы.

Иррациональные мотивы (первичные мотивы), которые относятся к жизненно важным движущим силам деятельности человека, — принуждение, желание, инстинкт самосохранения.

Рациональные мотивы (вторичные мотивы), призванные реализовать первичные мотивы, направлены на промежуточные цели, обусловленные разумом и интеллектом человека.

Пример. Собеседник делает нам конструктивное предложение. Каковы его мотивы? Видимо, это (вторичный мотив) стремление к совершенствованию деловых отношений. Первичный мотив заключается в стремлении укрепить собственное положение. Он старается, чтобы другие его не обошли.

Подумаем, какие мотивы сильнее — первичные или вторичные? Психологи утверждают, что вторичные, и у нас нет оснований им не верить.

* *Тезис 2.* Существует одно определенное положение, поскольку оно относится к одному из мотивов первой группы, а именно: первичные мотивы не скрываются, их стремятся реализовать. Решение первичных задач ведет к изменению положения, а изменение положения ведет к изменению взаимоотношений. Если эти выкладки применить к нашему собеседнику, то получится, что он в некоторых ситуациях, например в экстремальных случаях, может иметь сильные или слабые мотивы. Последствия могут быть следующими:

собеседник, имеющий сильные мотивы в отношении определенного вопроса, сам ищет решения и выход, и его несложно вовлечь в дискуссию;

собеседник, имеющий слабые мотивы в отношении определенного вопроса, принимает предложенный выход или решение, и его труднее вовлечь в дискуссию.

Какой практический вывод можно сделать на основе тезиса 2 и его следствий? Во-первых, мы должны определить, сколько энергии наш собеседник готов затратить на реализацию своих мотивов (соответственно выяснить, являются ли его мотивы слабыми или сильными). Эта оценка и определит объем работ по подготовке к нашей деловой беседе.

Как пример приведем вывод, сделанный психологами, о мотивах и поведении людей: мотивы определяют поведение людей в большей степени, чем в это можно поверить и чем человек готов признать. В соответствии с этим проведение деловой беседы — дело относительно простое, нужно только выявить мотивы собеседника и вникнуть в их суть.

И, во-вторых, явно ли проявляются мотивы собеседника? К сожалению, это бывает лишь в исключительных случаях. С мотивами происходит то же, что с айсбергами: девять десятых их массы находится под водой и лишь одна десятая — над водой. Давайте все же попробуем оценить величину и значимость ледяной глыбы.

* *Тезис 3.* Человек на основе эмоций и поучений склонен легко поддаваться предубеждениям. При этом значительную роль играет подсознание, которое влияет на поведение и позицию человека. Масштабы этого влияния зависят от личности и от силы столкновения ее желаний и мотивов при конкретном решении. Примеры предубеждений легче всего наблюдаются в следующей ситуации. Ниже приводятся некоторые положения для оценки людей; перечеркните те, которые вы считаете ошибочными:

а) поведение людей объясняют законы логики;

б) люди с высокими моральными качествами отличаются храбростью;

в) энергичного и решительного человека можно узнать по форме носа, губ и подбородка;

г) первое впечатление о человеке позволяет опытному наблюдателю составить правильное мнение о его характере;

е) тонкие пальцы — признак склонности к искусству;

ж) высокий лоб — признак интеллигентности или склонности к умственному труду;

з) если человек нам не смотрит в глаза, то это в целом признак нечестных намерений;

и) женщины в своей эмоциональной жизни уравнялись с мужчинами;

к) не существует зависимости между почерком и темпераментом.

* *Тезис 4.* Стремление к рациональному поведению подразумевает замену первичных мотивов собеседника процессом целенаправленного мышления.

П р и м е р. Заведующий сектором по организации не скажет: «Мое спокойствие — это самое важное...» Он выскажется так: «Переход на новую систему управления и создание соответствующей организационной структуры вызовут ряд крупных изменений в период осуществления мер по повышению производительности». Такой подход нашего собеседника к деловой беседе значительно осложняет оценку положения, т. е. сложность нашей задачи возрастает.

Существуют следующие методы восприятия информации о собеседнике.

Слушать! (Улавливать сигналы «между строк».)

Узнавать о поведении нашего собеседника по отношению к его коллегам-собеседникам.

Узнавать о его отношениях с руководителями и подчиненными.

Узнавать о его личных отношениях к семье, дому, автомобилю, престижу, общественному имуществу.

Наблюдать за его спонтанными реакциями (например, его разговор по телефону).

При этом нужно помнить следующее правило: как можно больше наблюдать — как можно с меньшими предубеждениями! Это особенно важно при первых контактах. Также рекомендуется отбросить исходные установки типа: «Да что он может!», «Упрямец!», «От него можно всего ожидать!»

3.8. ТРУДНОСТИ ПРИ ПЕРЕДАЧЕ ИНФОРМАЦИИ

Коротко остановимся на трудностях, вызванных несовершенством понятий общения, т. е. разговорного языка, с позиции теории коммуникации. Часто мы считаем, что точность передачи информации в устной форме является

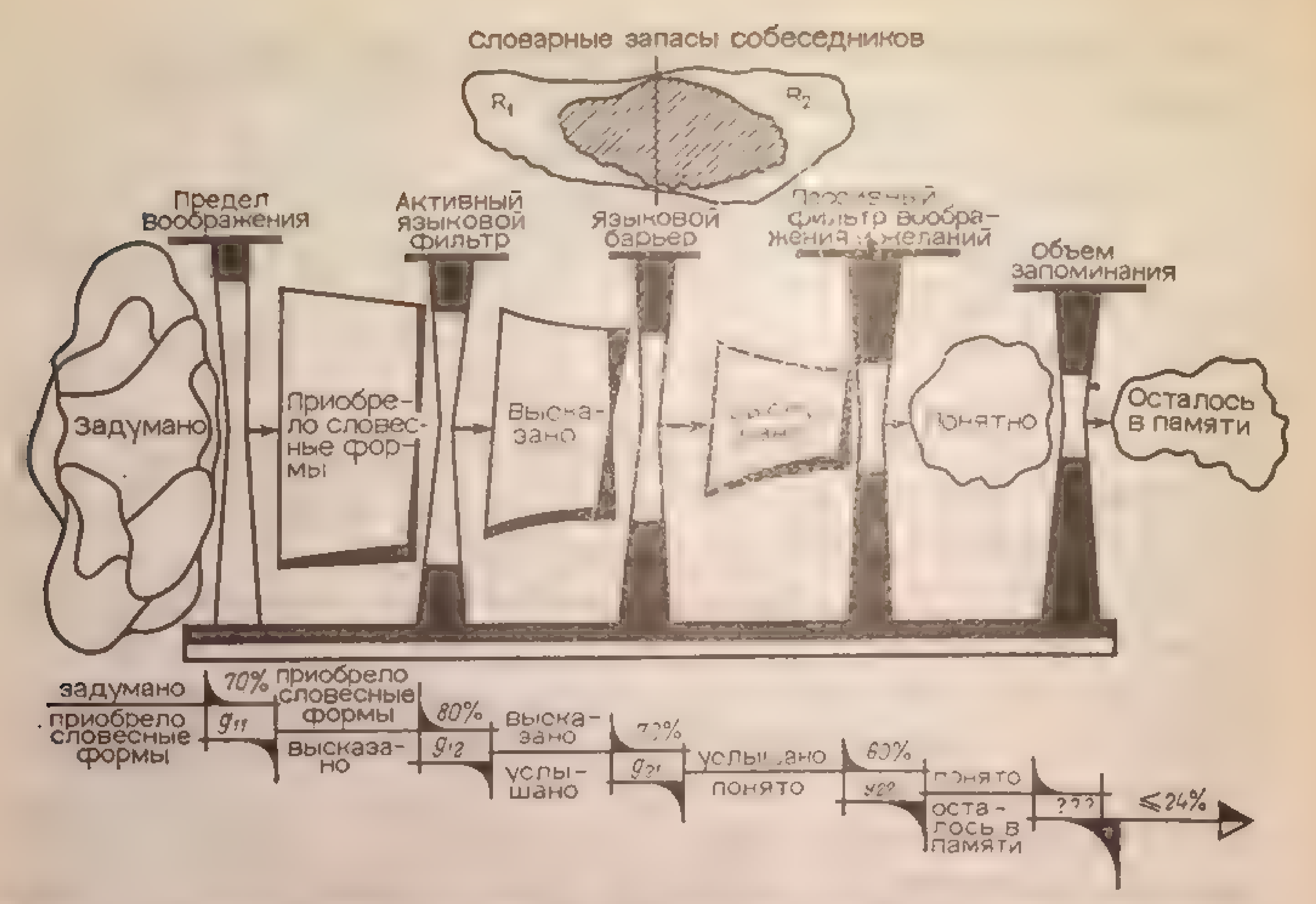


Рис. 11. Потери информации при разговорном общении двух собеседников (в одном направлении)

самой высокой. Это одно из заблуждений современного человека, влекущее за собой массу негативных последствий. На практике не всегда имеет место идеальный случай; любое сообщение в ходе передачи теряет ясность, полноту и форму. И каждый из собеседников должен учитывать это во время беседы.

А теперь рассмотрим модель коммуникаций в деловой беседе. Представим себе двух человек, сидящих друг против друга и пытающихся о чем-то договориться. Информация, передаваемая ими друг другу, различается по интерпретации как у передающего, так и у принимающего. Почему это происходит?

В ходе передачи и приема информации имеют место дисперсионные потери (рис. 11). Потери возникают у передающего при перекодировании мыслей в слова и предложения. Причину этого явления следует искать в несовершенстве разговорной речи, в невозможности полностью и точно «перелить» мысли в форму разговорного языка. Величина этих потерь определяется «порогом воображения» передающего. Коэффициент этого вида потерь обозначен g_{11} $(0{,}00<g_{11}<1{,}00)$.

Значительные потери в самом процессе передачи совокупности символов-слов, которые представляют данную информацию. Здесь речь идет об «активном языковом

фильтре», который в большей или меньшей мере в зависимости от имеющегося в распоряжении у передающего словарного запаса позволяет высказать собеседнику то, что уже приобрело языковую, словесную форму. Коэффициент, учитывающий этот вид потерь, обозначен g_{12} $(0{,}00 \leqslant g_{12} \leqslant 1{,}00)$.

Имеются потери информации у принимающего при «приеме» (слушании) этой совокупности слов. Размер этих потерь зависит от умения собеседника слушать и концентрироваться на этом процессе и не позволять себе отвлекаться на посторонние мысли или временно «отключаться». Соответствующий коэффициент — g_{21} $(0{,}00 < g_{21} \leqslant 1{,}00)$. У принимающего имеются потери при переходе совокупности символов-слов в мысли. Они зависят от «пассивного воображаемого фильтра», т. е. от способности принимающего понимать значения передаваемых слов. Коэффициент этого вида дисперсионных потерь — g_{22} $(0{,}00 \leqslant g_{22} < 1{,}00)$.

Потери информации возникают из-за неполного совпадения совокупностей слов-символов, которыми владеют передающий и принимающий. Эти потери определяются «языковым барьером», разделяющим двух собеседников в конкретной деловой беседе, т. е. от степени совпадения объема словарного запаса каждого из участвующих в беседе. Потери при несовмещении словарных запасов выражаются коэффициентом s_1 $(0{,}00 \leqslant s_1 \leqslant 1{,}00)$.

И наконец, следует учитывать потери у принимающего информацию из-за его сознательного или неосознанного пропуска ряда слов-символов. Часть передаваемой информации задерживается «волевым фильтром», влияние которого на степень передачи мыслей одного собеседника другому выражается коэффициентом s_2 $(0{,}00 \leqslant s_2 < 1{,}00)$.

Хотя в идеальных случаях эти коэффициенты и могут достигать идеального значения 1,00, на практике же они, как правило, намного ниже. С другой стороны, не так уж редко эта величина падает до нижнего предела (например, когда встречаются два деловых партнера, югослав и японец, которые знают только свой родной язык и не имеют переводчика, коэффициент $s_1 = 0{,}00$).

Исходя из этих рассуждений суммарные потери в ходе проведения деловой беседы, причем только в одном направлении, можно определить по следующей формуле:

$$G = \prod_{i,\,j=1}^{2} g^*_{ij}\, s_i = (g^*_{11} g_{12})\,(g^*_{21} g_{22})\,(s^*_1 s_2),$$

причем $0{,}00 < g_{ij} < 1{,}00$;

$0{,}00 < s_i < 1{,}00$;

$a_{i,j} = 1{,}2$.

В соответствии с этим суммарные потери, возникшие в результате сложения величин отдельных видов потерь, могут достигать более 50% объема исходной информации в зависимости от ее количества и сложности логической и смысловой взаимосвязи в информации. А это означает, что в экстремальных случаях собеседник запомнит от силы 20% материала, с которым мы его собирались ознакомить. Это нужно иметь в виду при проведении беседы, особенно если информация является важной.

3.9. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Из вышесказанного по проблеме передачи информации собеседнику в ходе деловой беседы можно сделать следующие выводы и дать такие рекомендации.

Использовать «язык» собеседника при передаче ему информации в целях сведения к минимуму потерь, возникающих в процессе разговорного общения.

Начинать фазу передачи информации с «Вы — подхода».

Слушать, слушать и еще раз слушать собеседника, когда он что-то говорит или спрашивает.

Наблюдать за реакциями собеседника.

Периодически делать в беседе паузы, чтобы отдохнуть и закрепить достигнутое.

Комбинировать виды вопросов.

Обращаться к собеседнику по имени. Это ему особенно приятно.

Не принижать значение предубеждений, если мы их замечаем или угадываем; нужно дать как можно более полные объяснения и соответствующую специальную информацию.

Постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что объясняемое нами никто не воспримет так, как мы это понимаем.

Передавать конкретную информацию в наиболее сжатой форме. Интерпретация информации может быть более широкой.

Привести технику постановки вопросов и способ передачи информации в соответствие с мотивами и уровнем информированности собеседника.

Стремиться перейти от монолога к диалогу.

Дать собеседнику возможность показать, что он знает.

Не забывать, что мы не любим, когда кто-нибудь говорит часами или без конца прерывает наше выступление и пытается вставить свое слово.

Максимально заинтересовать собеседника в беседе и в получении нашей информации.

Контролировать влияние своего авторитета, особенно в фазе передачи информации, дать возможность собеседнику спокойно высказаться.

Если из этих предложений вы по своему выбору примете хотя бы пять, то и в таком случае ваши возможности существенно улучшатся.

Фаза передачи информации — вторая фаза деловой беседы. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов: обсуждение проблемы, передача информации, закрепление информации и обозначение нового направления информирования. Рекомендуется вместо того, чтобы давать чему-либо оценку, применять соответствующую технику вопросов в целях перехода от монолога к диалогу.

Основными элементами фазы передачи информации являются: постановка вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных), выслушивание (концентрация на теме беседы и на собеседнике, стимул для аргументации: хороший слушатель — значит, дельный человек), изучение реакций собеседника (наблюдение, поддержание визуального контакта), передача информации собеседнику (применение искусства дипломатии, создание предпосылок для аргументации).

Эти элементы базируются на следующих положениях социальной психологии:

любая личностная позиция имеет свои мотивы; при принятии любого решения нельзя недооценивать роль подсознания (интуиции);

человек как существо общественное хочет реализовать свои мотивы;

предубеждения распространены широко, и с ними всегда нужно считаться;

в человеке всегда присутствует рациональное начало, поэтому иррациональные мотивы следует заменить сознательно выработанными мотивами поведения.

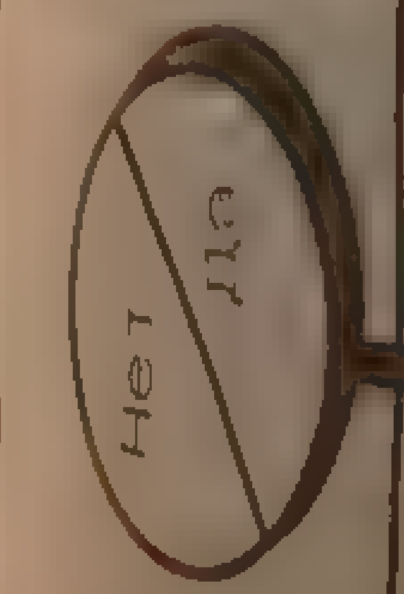
Применение этих психологических положений может способствовать более успешному проведению наших деловых бесед.

Глава 4.

АРГУМЕНТАЦИЯ

«Кто захочет изложить свои аргументы, — сказал один немецкий психолог, — должен располагать хотя бы одним стоящим аргументом, так же как тот, кто хочет запечь поросенка, должен по крайней мере иметь этого поросенка». Действительно, было бы заблуждением считать, что образованный риторик может обойтись без соответствующей, подобранной аргументации. Правда, демагогам и софистам это иногда удается, но только в тех случаях, когда слушающие не затрудняют себя критическими оценками и анализом обманчивого жонглирования словами.

Попытаемся выяснить, что скрывается за понятием «аргументирование». В качестве объяснения содержания этого понятия в риторическом смысле можно привести следующее: наши необработанные и неупорядоченные идеи (доводы) по определенной проблеме увязываются логически, им придается форма, они «оснащаются» необходимой «пробивной силой». Затем в подходящий момент наши аргументы преподносятся собеседнику. В этих целях теория предлагает ряд методов, о которых речь пойдет несколько позже (раздел 4.2). Подготовку к фазе аргументации можно сравнить с планированием и занятием боевых позиций войсками, при этом соответствующим образом комбинируется деятельность всех видов войск (в нашем случае — аргументов) в целях проведения оптимальных боевых действий для выполнения поставленной задачи; непосредственно аргументации соответствует осуществление «военных» действий. При этом очевидно, что аргументация влияет на изменение позиции нашего собеседника. Зададим себе вопрос: какие существуют основные виды «обработки» собеседника с помощью аргументи-



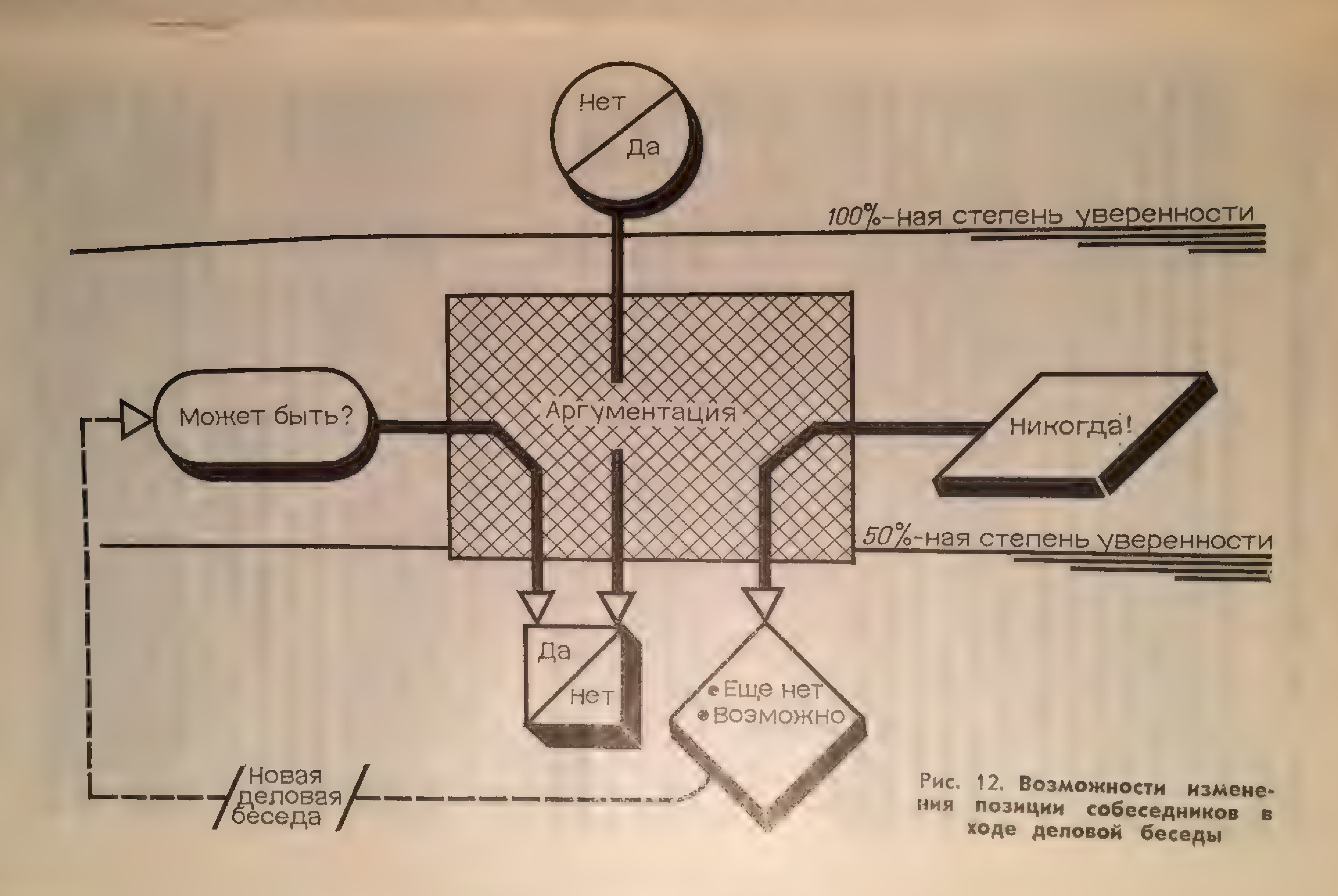


Рис. 12. **Возможности изменения позиции собеседников в ходе деловой беседы**

рования (рис. 12)? Можно, например, предложить следующее:

- 100%-ная степень «обработки», когда позиция собеседника меняется на диаметрально противоположную, то есть его «нет» превращается в «да» или же соответственно «да» в «нет». Достижение такого результата, несомненно, требует больших усилий и сильных аргументов, что трудно достичь в ходе лишь одной деловой беседы, особенно по ключевым проблемам.

- 50%-ная степень «обработки», когда с помощью аргументации достигается частичное изменение позиции нашего собеседника, т. е. ярко выраженная позиция «никогда!» сводится к частичному компромиссному положению «пока нет» или «возможно» или же компромиссная позиция «может быть» превращается в твердую позицию «да/нет».

Следует отметить, что корректная аргументация основывается на применении общепризнанных и принятых в деловых кругах риторических приемов. Эти приемы имеют непреходящую ценность в отличие от спекулятивной техники аргументирования, которая похожа на удар «ниже пояса» в боксе и обладает краткосрочным действием и которая часто впоследствии оборачивается против своего автора, что в конечном итоге приносит гораздо больше вреда, чем пользы.

4.1. ЦЕЛИ АРГУМЕНТАЦИИ

Рассмотрим вопрос о том, чего хотят достичь с помощью аргументации и каковы цели этой фазы беседы. В этой фазе формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме как с нашей стороны, так и со стороны нашего собеседника. Здесь можно попытаться изменить уже сформировавшееся мнение (позицию), закрепить уже сформировавшееся или измененное, новое мнение (позицию).

В этой фазе можно устранить или смягчить противоречия, наметившиеся до беседы или возникшие в ходе ее проведения, критически проверить положения и факты, изложенные нами и собеседником.

Здесь прокладываются пути для ясных, точных, частичных или общих заключений, создается общая база для последней, решающей фазы беседы — принятия решений.

4.2. ТЕОРИЯ АРГУМЕНТАЦИИ

Аргументирование — наиболее трудная фаза беседы, оно требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом мы во многом зависим от собеседника. Только демагоги стремятся превратить собеседника исключительно в объект своих желаний. Мы же, наоборот, должны относиться к мнению собеседника точно так же, как к своему собственному, независимо от того, считаем ли мы его своим противником или единомышленником. Что касается самой аргументации, то в любом случае мы должны владеть материалом и четко определить задачи, которые хотим достигнуть. Затем нужно войти в положение собеседника. К чему стремится он? Как далеко мы можем зайти? Каковы наши минимальные и максимальные требования? Каким образом в случае неблагоприятного развития событий мы сможем отступить, не «сжигая за собой мостов»? Возможен ли в этом случае какой-то компромисс?

Таким образом, мы должны заранее разработать и довести до совершенства тактику аргументации. Мы также должны подумать о том, что может нам преподнести наш деловой партнер, и о том, как склонить его в свою сторону. Желательно заранее представить себе ход аргументирования и даже прорепетировать его. На рис. 13 наглядно показано, что нужно перепроверить, прежде чем приступить к аргументированию, независимо от того, идет ли речь о доказательной аргументации или о контраргументах. Обдумаем каждое из этих положений, прежде чем двинемся дальше. Именно в начале нужно выступить с сильными аргументами, чтобы сразу закрепить свои позиции. Следует также добавить, что необходимо избегать демагогии и софистики.

4.3. МЕЛОЧИ, ИМЕЮЩИЕ ИНОГДА РЕШАЮЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ

Логика и риторика дают нам ряд общих советов о проведении фазы аргументирования. Приведем несколько советов по поводу мелочей, которые иногда имеют решающее значение для достижения целей нашей аргументации, оставляя за читателем право проводить их на практике и, возможно, принять на вооружение.

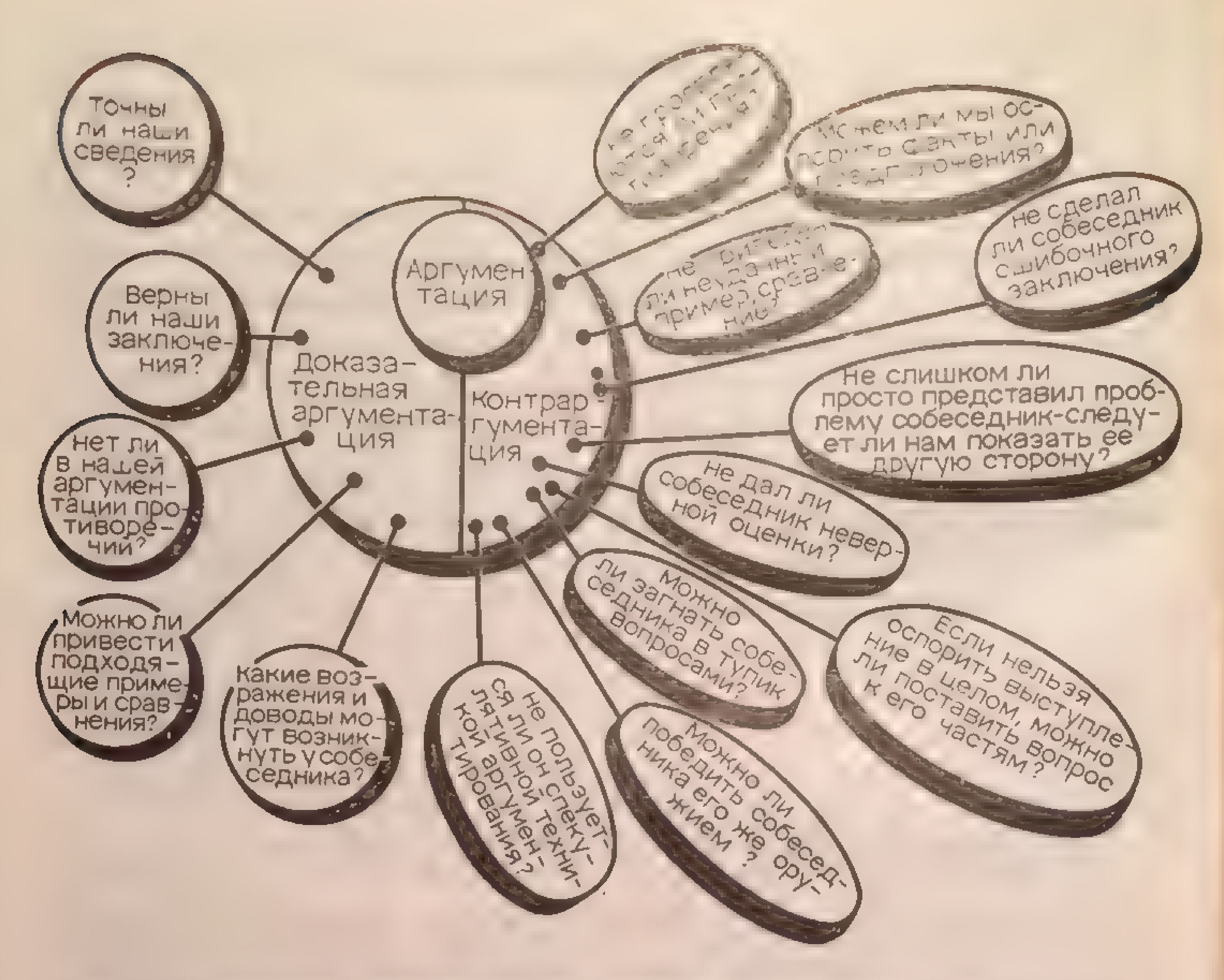


Рис. 13. Что нужно перепроверить перед высказыванием аргументов

I. Оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями, так как:

убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны;

собеседник «слышит», или понимает, намного меньше, чем хочет показать. Мы должны всегда об этом помнить! Кстати, попытайтесь вспомнить, что вы поняли из последней телепередачи;

преувеличение — одна из форм лжи;

аргументы должны быть достоверными для собеседника — если правда имеет привкус лжи, собеседника лучше от нее избавить.

II. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника:

доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все вместе сразу;

три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество «средних» аргументов;

аргументирование не должно быть декларативным или выглядеть как монолог «главного героя»;

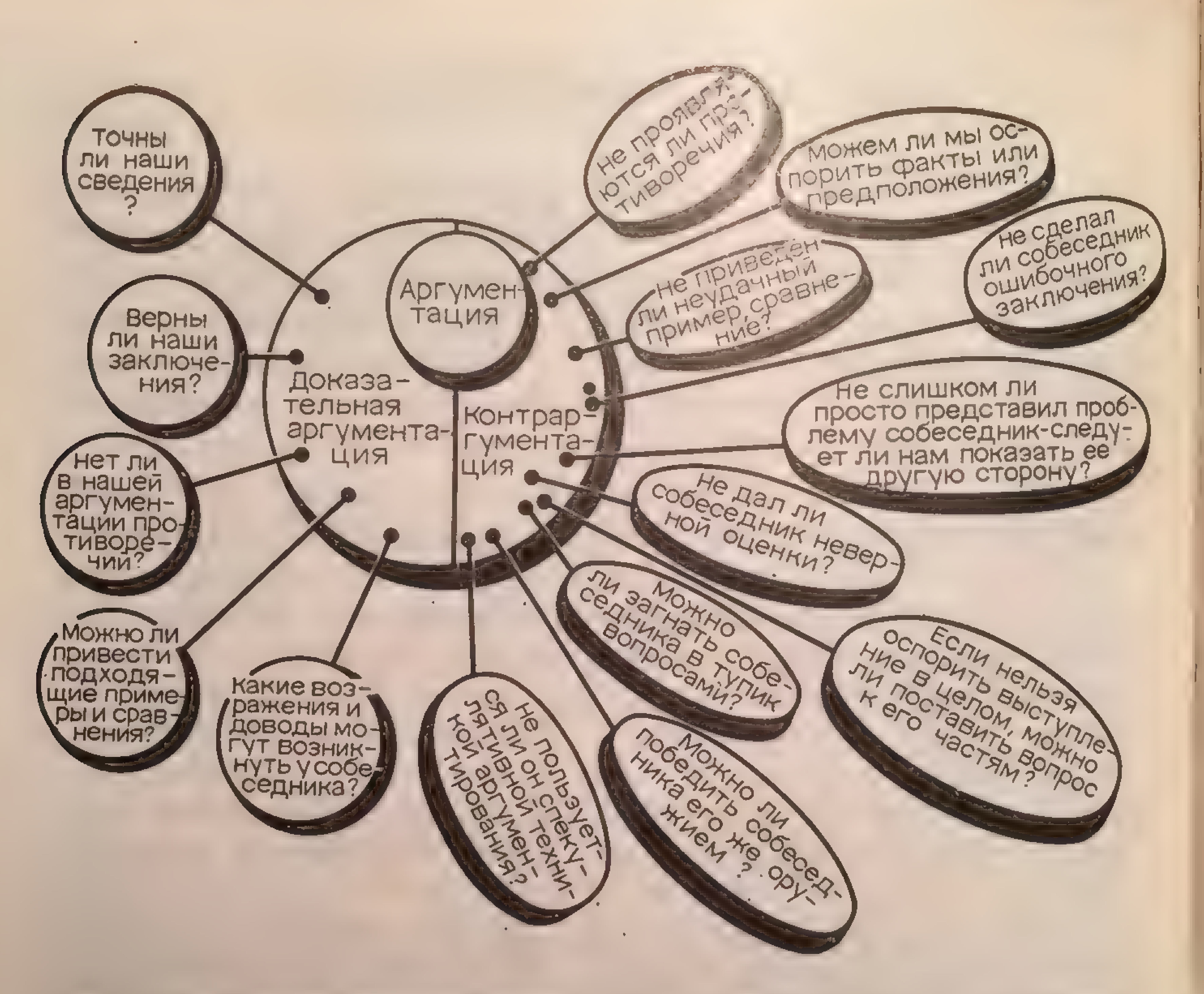


Рис. 13. Что нужно перепроверить перед высказыванием аргументов

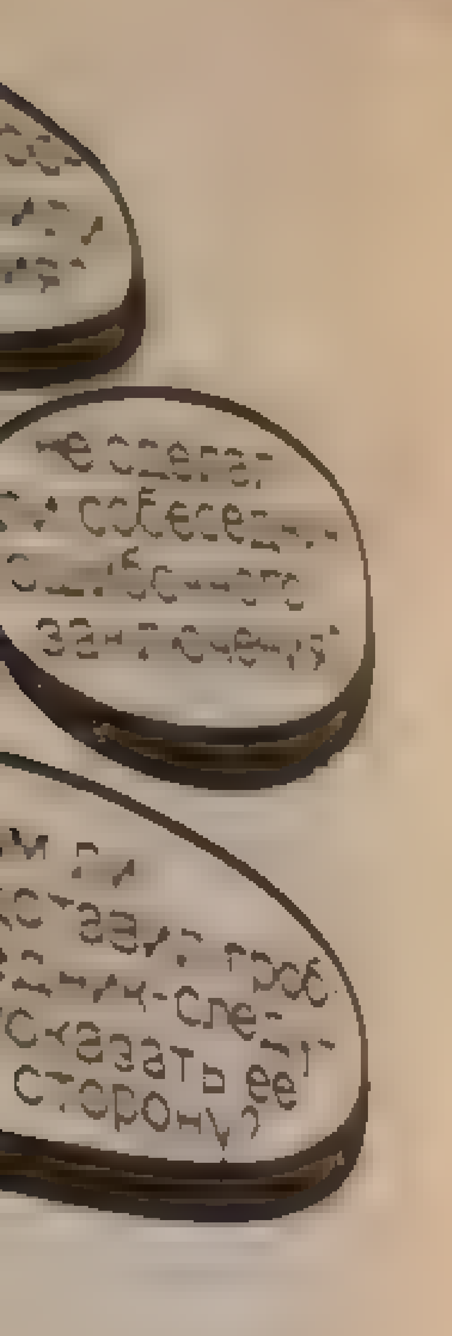
I. Оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями, так как:

убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны;

собеседник «слышит», или понимает, намного меньше, чем хочет показать. Мы должны всегда об этом помнить! Кстати, попытайтесь вспомнить, что вы поняли из последней телепередачи;

преувеличение — одна из форм лжи;

аргументы должны быть достоверными для собеседни-



точно расставленные паузы часто оказывают большее воздействие, чем поток слов;

на собеседника лучше влияет «активное» построение фразы, чем пассивное, когда речь идет о доказательствах (например, лучше сказать «...мы это осуществим...», чем «... можно осуществить...», точно так же целесообразнее сказать «... заключить ...», чем «... сделать заключения...»).

III. Вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, так как это, особенно при длительных контактах, окажется для нас же намного выгоднее. Это означает:

всегда открыто признать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для нас неблагоприятные последствия. Это дает нам право ожидать и требовать такого же поведения со стороны нашего собеседника. Кроме того, поступая таким образом, мы не нарушаем этику, которая должна присутствовать в жизни любого делового человека;

продолжать оперировать можно только теми аргументами, которые приняты собеседником;

избегать пустых фраз, они свидетельствуют об ослаблении нашего внимания и ведут к ненужным паузам в целях выиграть время и поймать потерянную нить беседы (например, «как было сказано», «или другими словами», «более или менее», «наряду с отмеченным», «можно и так, и так», «не было сказано» и т. п.).

IV. Приспособить аргументы к личности нашего собеседника, т. е.:

направить аргументацию на цели и мотивы собеседника, например не вести речь о темпах инфляции, если собеседник занят проблемами экономического роста и национального дохода;

избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, интересующие нашего собеседника (сначала характеристики и особенности, потом преимущества и способы использования). Например, не следует говорить: «Отличительными чертами современной системы размещения рабочих заказов являются точность и быстрота передачи информации органам управления и руководителям цехов о размещении заказов». Лучше сказать так: «За счет более качественного и точного размещения рабочих заказов и контроля за этим процессом появилась возможность существенно сократить производственный

цикл и объем незавершенного производства, высвободить оборотные средства и улучшить использование производственных мощностей. Это можно осуществить путем сокращения времени ожидания материала, так как сейчас размещаются только те заказы, для выполнения которых уже есть материал на складе...»;

употреблять терминологию, которая понятна нашему собеседнику, так как в противном случае мы не только не убедим его, но и испортим ему настроение тем, что он будет не в состоянии понимать наше выступление;

проверять воздействие аргументов перекрестными вопросами для контроля за уровнем понимания и восприятия нашего собеседника;

не забывать, что «излишняя» убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, особенно если у него «агрессивная» натура (эффект «бумеранга»).

V. Избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание, учитывая, что одно незначительное изменение в «ключевой фразе» часто оказывает решающее воздействие на результаты аргументации и даже всей беседы. Например:

● **Вместо слов:**	**Употребим:**
переговоры,	беседа,
рабочий проект,	проект решения,
перемещение,	направление,
устранение препятствий,	повышение надежности,
открытые проблемы,	открытые вопросы,
работа,	сотрудничество,
подчиненный и т.п.	сотрудник и т. п.
● **Вместо формулировок, осложняющих беседу:**	**Имеет смысл подумать, не лучше ли звучат следующие формулировки:**
Мы Вам поможем . .	Вы сможете добиться
Все же Вы должны признать . . .	Не думаете ли Вы, что

Когда-нибудь Вы поймете . . .	Согласны ли Вы с тем, что . . .
Я считаю . . .	Вы не находите, что
Сейчас я Вам, наконец, докажу и это . . .	Сейчас Вы сможете убедиться в том, что . .
Вы, конечно, еще об этом не думали . . .	Вам, конечно, известно, что . . .

VI. Попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи и соображения. Вспомним китайскую пословицу: одна картина лучше тысячи слов. Примером полного усвоения этой пословицы является книга со множеством рисунков, которые существенно повышают эффект аргументации. Приводя яркие сравнения и наглядные доводы, важно постоянно помнить, что:

сравнения следует основывать на опыте собеседника. В противном случае результата не получится, так как собеседник не в состоянии понять их смысл из-за незнания и непонимания связи между сравниваемыми явлениями;

сравнения должны поддерживать и усиливать нашу аргументацию, они должны быть убедительными, но без преувеличений и крайностей, вызывающих недоверие нашего собеседника и тем самым ставящих под сомнение все проводимые нами параллели.

Применение наглядных вспомогательных средств повышает внимание и активность собеседника, снижает абстрактность изложения, помогает лучше увязать наши аргументы и тем самым обеспечить лучшее понимание со стороны собеседника. Кроме того, наглядность доводов придает нашей аргументации большую убедительность и документальность. Виды вспомогательных средств могут быть самыми разными.

* Ручка и бумага являются, наверное, наиболее важными вспомогательными средствами в деловых беседах, особенно в фазе аргументирования. Действительно, все важные идеи и данные нужно для большей наглядности зафиксировать на бумаге в виде конспекта или еще лучше — в виде схемы. Таким образом собеседнику легче воспринимать наше выступление, мы тем самым вовлекаем его в совместную работу и рассуждения. Кроме того, это позволяет составить в конце работы письменный протокол как реальный, зримый результат нашей деловой беседы.

О значении, придаваемом вспомогательным средствам в деловых кругах, особенно за рубежом, свидетельствует следующий имевший место случай, о котором нам поведал генеральный директор одной югославской внешнеторговой организации.

На ежегодном заседании, в ходе которого рассматривались достигнутые успехи и проблемы истекшего периода и определялись задачи на следующий год, присутствовали: помощник коммерческого директора зарубежной фирмы-партнера, генеральный директор югославской внешнеторговой организации со своими сотрудниками, среди которых был референт, ответственный за сотрудничество с этой фирмой.

В ходе беседы в первой половине дня только перед одним этим референтом не было ни ручки, ни бумаги. По окончании беседы, когда зарубежный партнер остался наедине с югославским генеральным директором, он настойчиво рекомендовал отстранить этого референта от участия в дальнейших переговорах. Объяснение его было следующим: «Нет такого гениального человека, по крайней мере среди референтов, который бы мог абсолютно точно запомнить все факты, цифры, варианты и решения без записей. А поэтому референт лишь физически присутствовал на переговорах и, наверняка, ряд фактов и рассуждений уже забыл. То есть он уже не способен как следует участвовать в дальнейшем сотрудничестве, так как он недостаточно информирован и поэтому не подходит для выполнения своей работы».

* Публикации и брошюры рекомендуется использовать для подкрепления своей аргументации, они должны быть подобраны строго по тематике, а их объем ограничен. Кроме того, нужно точно знать, где и что искать, т. е. досконально знать их содержание. Здесь существует реальная опасность задержки принятия решения, так как собеседник может завершить разговор словами: «Мы должны сначала это проштудировать».

* В ходе деловых переговоров по техническим вопросам особенно при большом количестве участников, рекомендуется использовать диапроектор для наглядности объяснений (показ олимпийского стадиона в Мюнхене, внешнего вида и технических характеристик сверхзвукового пассажирского самолета «Конкорд» или судна «Берга-Адрна»). Диапозитивы позволяют демонстрировать сложные мето-

ды, крупные проекты, сложное технологическое оборудование или производственные процессы.

Подумайте о каждой из этих «мелочей» хотя бы по 3 минуты и сделайте соответствующие выводы для аргументирования в своих повседневных деловых беседах.

4.4. ТЕХНИКА АРГУМЕНТАЦИИ

В аргументировании выделяют две основные конструкции:

доказательная аргументация, когда мы хотим что-то доказать или обосновать;

контраргументация, с помощью которой мы опровергаем тезисы и утверждения собеседника.

Для обеих конструкций применяются одни и те же основные приемы, которые состоят:

в тщательном изучении всех фактов и сведений, которые будут использованы в ходе аргументирования;

в исключении возможных противоречий и алогизмов;

в формулировании ясных, логичных заключений.

Нужно также добавить сюда следующее определение качества аргументов: наилучшими являются те аргументы, которые основаны на правильных и четких рассуждениях по данному вопросу, на хорошем знании деталей и обстоятельств и на способности заранее в конкретных формах и точно представить себе то, что произойдет.

Для построения аргументации в нашем арсенале имеется 12 риторических методов аргументирования, которых в принципе следует придерживаться. Наряду с ними приведем также 12 спекулятивных методов аргументирования, которые представляют собой нериторические и непрофессиональные хитрости, применяемые для введения собеседника в заблуждение. Конечно, мы против применения этих приемов, но все же приводим их здесь для того, чтобы познакомить читателей с этими трюками в целях облегчения борьбы с ними на практике (рис. 14).

Двенадцать риторических методов

1. Фундаментальный метод. Представляет собой прямое обращение к нашему собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашего доказательства в случае доказательной аргументации или же — если речь идет о контраргументах — пытаемся, если это возможно, оспорить и опровергнуть факты и доводы собеседника. Если нам удастся поставить под

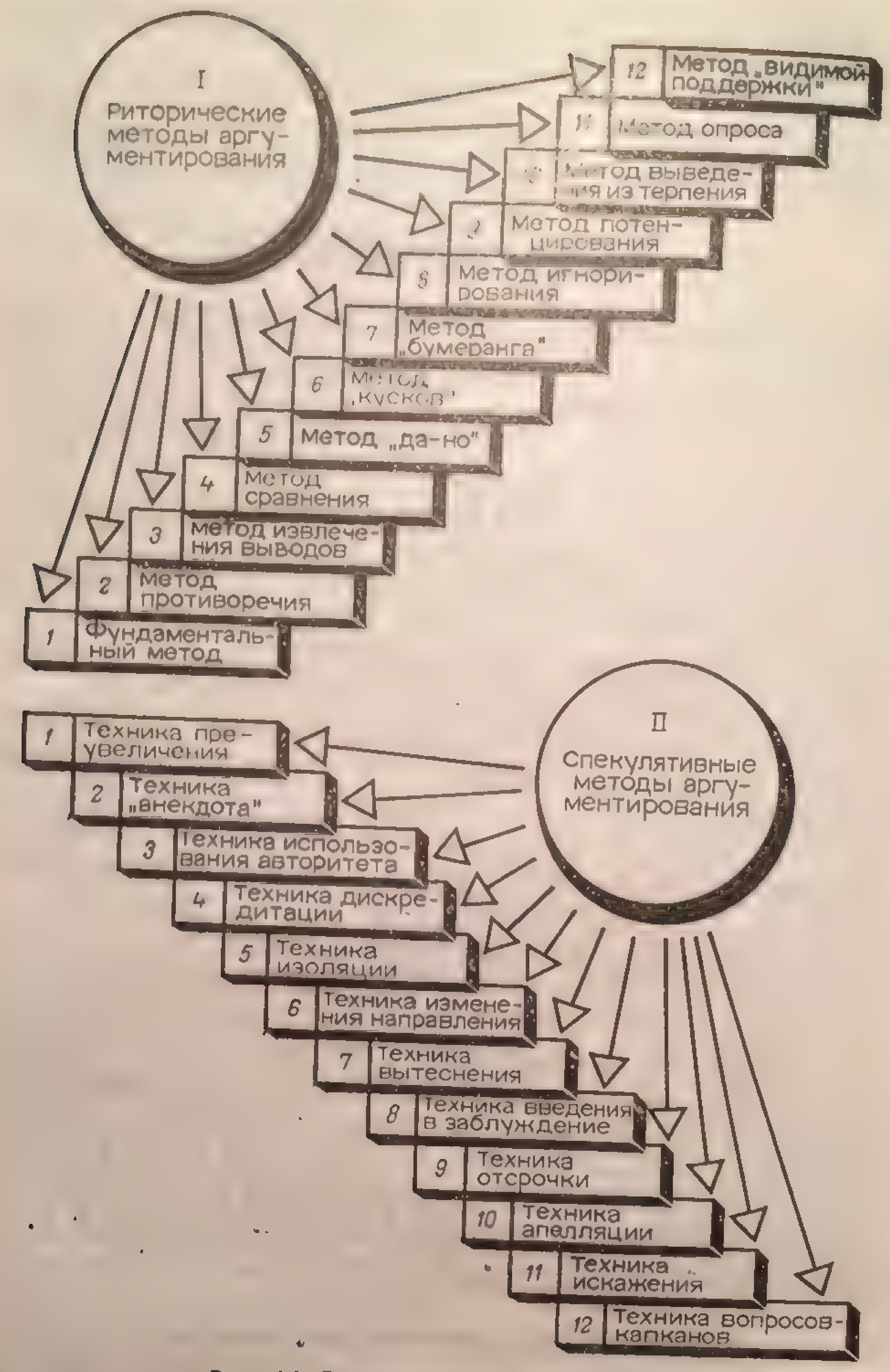


Рис. 14. Техника аргументирования

вопрос изложенные им факты, то тогда вся конструкция его аргументации рассыпается, как карточный домик.

Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном как для поддержки наших тезисов и положений, так и для опровержения тезисов и положений собеседника. Но в отличие от словесных

сведений, которые часто бывают спорными, цифры выглядят более убедительно, так как их источник, как правило, не является непосредственно заинтересованным и поэтому более объективен. Другой вопрос — как лучше использовать и представить имеющиеся цифры; здесь возможны искажения, кроме того, не следует приводить много цифр.

Поскольку число является самым конкретным и точным из всех научных объектов, то и цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством. Это происходит не только потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии опровергнуть приведенные цифры, но и потому, что из чувства отвращения люди готовы без колебаний считать таблицы необозримыми подобно простыням или полотнам.

Толкование любой статистики, любого числового выражения отношений и сравнения явлений растяжимо, так как эти данные очень легко представить таким образом, который в наибольшей мере отвечает поставленным задачам. Для этого нужно только самостоятельно отбирать или увязывать цифровой материал.

2. Метод противоречия. Основан на выявлении противоречий в аргументации противника. Если речь идет о доказательной аргументации с нашей стороны, мы должны предварительно тщательно проверить, не противоречат ли одна другой ее отдельные части и данные, чтобы не дать собеседнику возможности перейти в контрнаступление. Точно так же нельзя допускать, чтобы противоречия в аргументации собеседника оставались незамеченными. Следует добавить, что по своей сущности этот метод является оборонительным.

П р и м е р. На пресс-конференции по поводу открытия салона автомобилей в Турине президент фирмы «Фиат» Джани Анжели несколько упрощенным способом объяснял отсутствие годовой прибыли у фирмы.

Рабочий нашего завода в 1962 г. должен был работать восемь месяцев, чтобы купить «Фиат-600», а сейчас, десять лет спустя, ему достаточно проработать всего пять месяцев, чтобы купить новый «Фиат-126». Прибыли в соответствии с его версией «перешли» в заработную плату, так как «труд в Италии стоит слишком дорого, труд всегда в равной мере увеличивает издержки производства, сводя на нет технологическую экономию». Такое объяснение было оспорено одним журналистом: «Если правда то, что, как Вы говорите, Ваш рабочий может сейчас купить автомобиль меньше чем за три месяца труда,

то правда и то, что, для того чтобы купить сейчас килограмм мяса, рабочий должен затратить в два раза больше труда, чем десять лет назад. И президент должен был публично признать, что он согласен с такими расчетами. Отсутствие прибыли на гуринском заводе не могло быть естественно объяснено «нарушением» соотношения между трудом и капиталом.

3. Метод «извлечения выводов». Основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому выводу. При контраргументации это означает опровержение ошибочных выводов собеседника или требование корректных и логически правильных доказательств. Однако требовать от собеседника доказательства, которое в данный момент он нам представить не может, некорректно. В принципе от собеседника можно требовать доказательств, но в такой мере, в какой это вообще возможно в данный момент.

При этом особое внимание следует обратить на так называемую кажущуюся причинность. Она является любимым средством «профессиональных спорщиков», которые применяют ее более или менее сознательно, причем обнаружить этот прием бывает не так просто, как в примере использования кажущейся причинности на одном уроке физики. Профессор спросил ученика: «Что Вы знаете о свойствах тепла и холода?» — «В тепле все тела расширяются, а в холоде — сужаются». «Правильно, — заметил профессор, — а теперь приведите мне несколько примеров». Ученик: «Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно — и дни короче».

И в конце добавим, что метод извлечения выводов применяется также тогда, когда наш собеседник сделал лишь частичные или вообще не сделал никаких выводов, что дает нам возможность высказывать такие суждения, которые разрушают даже исходную базу его аргументации.

4. Метод сравнения. Имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения. Этот метод фактически представляет собой особую форму метода «извлечения выводов».

Приведем пример из нашего недавнего прошлого. Двадцать лет назад крагуевский театр оказался в тяжелом финансовом кризисе, и специалисты-финансисты предложили распустить театр, обосновывая это неоспоримыми показателями. Развернулась живая, бурная дискуссия.

Одни были за роспуск театра, другие против. Последним выступил известный югославский эллинист и произнес краткую, но впечатляющую речь: «Когда в древней Греции какой-нибудь гражданин совершал небольшой проступок, ему запрещали три месяца играть на свирели. Если проступок был более серьезным, то запрещали в течение шести месяцев посещать театр. Я вас спрашиваю: чем граждане Крагуевца провинились перед богами, за что вы их столь сурово наказываете?» После этого никто больше не предлагал распустить крагуевский театр.

При контраргументации, когда наш собеседник приводит какое-то сравнение, нужно попытаться рассмотреть это сравнение критически и, если возможно, доказать его шаткость. В сущности любое сравнение должно в известной степени быть похожим на оригинал. Если наш противник приведет забавное, образное сравнение, важно перейти в наступление и обернуть это сравнение против собеседника. А это достигается путем быстрого выявления обратной стороны параллели, которую он не затрагивает. Так, во Франции на одной предвыборной встрече кандидат правых сил обратился к избирателям со следующими словами: «В политике, как и в уличном движении, необходимо придерживаться правой стороны. То есть: ездим справа — голосуем справа — остаемся справа!» Голос из публики: «Но если кто-то уверен в себе и хочет пойти на обгон, он делает это по левой стороне!» Результат — взрыв смеха в зале.

5. Метод «да — но». Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Но, поскольку действительно редко случается так, что все говорит только «за» или только «против», легко применить метод «да — но», который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы можем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает так называемое «но».

П р и м е р. «Мы также представляем себе все то, что вы перечислили, как преимущества. Но Вы забыли упомянуть и о ряде недостатков...» — и теперь начинаем последовательно дополнять одностороннюю картину, предложенную собеседником, с новой точки зрения. Слушатели должны взвесить сказанное и принять решение — что же перевешивает: преимущества или недостатки?

И еще один пример. Нью-Йорк, 5 декабря 1972 г. Президент Чили Сальвадор Альенде выступает в экспрессив-

ной манере на Генеральной Ассамблее Организации Объединенных Наций с оценкой экономических действий империализма, возглавляемого транснациональными корпорациями: «Мы живем уже во второй половине XX века, но являемся жертвами очередного наступления империализма, причем такого, которое намного тоньше, хитрее и гораздо эффективнее препятствует осуществлению наших прав как суверенного государства». Далее он сосредоточил внимание на действиях двух транснациональных, но фактически полностью американских компаний «ИТТ» и «Коннекот Коппер», которые выступают против национализации их огромных предприятий в Чили и прилагают усилия к свержению правительства.

Напомним также, что конструкция нашей собственной доказательной аргументации должна быть такой, чтобы она могла предупредить применение этого метода со стороны нашего собеседника с помощью своевременного опровержения его возможных доводов.

6. Метод «кусков». Состоит в расчленении выступления собеседника таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части: «это точно», «об этом существуют различные точки зрения», «это и то полностью ошибочно».

При этом целесообразнее не касаться наиболее сильных аргументов собеседника, а преимущественно ориентироваться на слабые места и попытаться именно их и опровергнуть. Этот метод фактически основывается на известном тезисе: поскольку в любом положении, а тем более выводе всегда можно найти что-то ошибочное или же преувеличенное, то решительное «нападение» даст возможность «разгрузить» даже самые тяжелые ситуации. Этот метод применяется часто.

П р и м е р. «То, что Вы сообщили о модели работы современного складского хозяйства теоретически совершенно верно, но в практике встречаются подчас весьма значительные отступления от предложенной модели: длительные задержки со стороны поставщиков, трудности в получении сырья из-за границы (проблемы валютной квоты), медлительность администрации...»

7. Метод «бумеранга». Дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применить с изрядной долей остроумия.

П р и м е р. Демосфен, известный афинский государственный деятель и оратор, и афинский полководец Фокион

были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся». И еще один пример. Недавно в нашей стране с визитом находились представители итальянской промышленности, и наши специалисты спросили их с участием:

Что же вы будете теперь делать после стольких забастовок?

То же, что и вы после стольких заседаний...

8. Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать. Собеседник придает значение чему-то, что по нашему мнению, не столь важно. Мы констатируем это и анализируем.

9. Метод потенцирования. Собеседник в соответствии со своими интересами смещает акцент, выдвигая на первый план то, что его устраивает.

10. Метод «выведения». Основывается на постепенном субъективном изменении существа дела. Можно указать также удачные примеры: «Богатство не имеет границ, когда в больших размерах идет за границу»; «Мелкая сошка лучше всех знает, кому достанется мясо. Но кто будет слушать мелкую сошку?»

11. Метод опроса. Основывается на том, что вопросы задаются заранее. Вопросы — «ударный инструмент» любой беседы, а поскольку мы хотим узнать от собеседника преимущественно не то, что он сам нам хочет сообщить, то мы тщательно их продумываем, предусматриваем обстоятельства, при которых мы сможем в определенной последовательности и в нужном темпе задать собеседнику ряд вопросов, которые должны быть краткими и содержательными, но при этом предельно точными и понятными. Следует иметь в виду, как показывает практика, что ряд правильно подобранных вопросов может довести любого собеседника до кипения.

Поскольку вопросы в целом являются основным механизмом любой дискуссии, то можно сказать, что заранее заданные вопросы являются особым видом аргументации, причем весьма эффективным. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать собеседнику все карты (нужно сохранить элемент неожиданности). Но все же можно задать собеседнику заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основных чертах выяснить его позицию. **Пример.** Ка-

ково ваше мнение о значении стабилизационного налога в решении проблем городского хозяйства? Таким образом можно начать общую аргументацию по основному вопросу — стабилизации городского хозяйства, в ходе которой мы преднамеренно вынуждаем собеседника изложить свою позицию.

12. Метод видимой поддержки. Весьма эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. В чем он заключается? К примеру, наш собеседник изложил свои аргументы, и теперь мы берем слово. Но мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Но только для видимости! А затем следует контрудар. Пример. «Вы забыли в подтверждение Вашего тезиса привести еще и такие факты... (перечисляем их). Но все это Вам не поможет, так как...» — теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса. Следует добавить, что этот метод требует особо тщательной подготовки.

Итак, мы закончили рассмотрение риторических методов аргументации, основанных на профессиональных доказательствах. А теперь перечислим 12 спекулятивных методов аргументации, которые в принципе представляют собой «изобразительные» приемы, использование которых стоит под вопросом. Эти методы можно даже назвать обычными уловками, и их, конечно, не следует применять по крайней мере в серьезной дискуссии.

1. Техника преувеличения. Состоит в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов, например:

Обобщения — «Это все — технократические манеры» (их следует перечислить и точно определить).

Преувеличения — «Все южане склонны к лени».

2. Техника анекдота. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию. Если потом придирчиво проанализировать содержание этого замечания, то, как правило, оказывается, что оно не имеет никакого отношения к предмету дискуссии и при повторном применении не оказывает почти никакого действия.

Как себя вести, если мы сами оказываемся под прицелом этой техники? Ни в коем случае нельзя допустить, чтобы наше лицо приняло кислое выражение, нельзя также играть роль обиженной примадонны. Наилучший прием — отплатить той же монетой. Если же мы не в состоянии это сделать, то единственное, что нам остается, это посмеяться над собой вместе со всеми. И чем громче — тем лучше. И после этого можно перейти к изложению существа проблемы. Действие шутки затихнет, как пламя спички.

3. Техника использования авторитета. Состоит в цитировании известных авторитетов, которое зачастую все же не может быть принято как доказательство точки зрения, так как речь может идти совсем о другом. Но для слушателей обычно вполне достаточно одного упоминания известного имени: «Я бы не согласился полностью с мнением оратора, но если и товарищ Н. придерживается этой точки зрения, то в этом должна быть логика...»

4. Техника дискредитации собеседника. Основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника. Это похоже на футбол: игрок, вместо того чтобы овладеть мячом, некорректно ведет себя по отношению к сопернику, пытаясь таким образом получить преимущество. То есть в этом случае не останавливаются и перед прямыми оскорблениями. Что делать, если наш собеседник опустится до такого уровня? Конечно же, мы не последуем его примеру, а хладнокровно и трезво обдумаем, как объяснить присутствующим его вероломные удары. Рекомендуется даже в некоторых случаях их проигнорировать.

5. Техника изоляции. Основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному. С точки зрения риторики правильным является выделить из выступления только те ключевые части, которые имеют самостоятельное значение, которые сами по себе ясны и не могут быть извращены, будучи извлеченными из общего текста. Абсолютно некорректно также выпустить то, что предшествует или следует сразу за констатацией. Эта техника была особенно распространена в период «холодной войны».

6. Техника изменения направления. Заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а пе-

реходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее» место и вызвать в нас интерес к другим проблемам. В этой ситуации мы должны быть внимательны, чтобы своевременно предотвратить любой маневр подобного рода.

7. Техника вытеснения. Практически является «названной сестрой» техники изменения направления, при которой собеседник в действительности не переходит к какой-то одной, точно определенной проблеме, преувеличивает второстепенные проблемы, взятые из нашего выступления. Он стремится переключиться на какую-либо второстепенную тему и зачастую пытается из мухи сделать слона. При этом отдельные факты он переоценивает, а другие полностью игнорирует в зависимости от своих потребностей. Он продолжает утверждать или доказывать то, что никогда не вызывало сомнения, и цепляется за мелочи и отдельные слова.

8. Техника введения в заблуждение. Основывается на сообщении путаной информации, слов и полуистин, которыми нас забрасывает собеседник. Он сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая легко может переродиться в ссору. Все быстро и основательно перемешивается. Как поступать в таком случае? Конечно, нельзя тушеваться! Следует, как под микроскопом, рассмотреть каждый пункт выступления собеседника и спокойно начать дискуссию.

9. Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает уже отработанные вопросы и требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий. Эту технику нельзя считать безусловно спекулятивной, особенно когда мы неожиданно сталкиваемся с сильными аргументами. В этом случае желательно не показывать удивления и не проявлять смущения, а применять указанную технику в целях получения необходимой отсрочки.

Обеспечив себе время, мы получаем возможность обнаружить слабые места в аргументации собеседника и разработать свои контраргументы. Во всяком случае, выиграв время и освободившись от нажима, мы можем обдумать основной вопрос. Ведь дискуссия может быть и острой, но при этом оставаться честной. Если собеседник нас убедил, то это следует признать, так как нужно

иметь больше смелости для того, чтобы изменить свое мнение, чем для того, чтобы остаться ему верным.

10. Техника апелляции. Представляет собой особо опасную форму «вытеснения» процесса рассуждения. Наш собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Путем более или менее сильного воздействия на наши чувства он ловко обходит нерешенные деловые вопросы во имя каких-то неопределенных морально-этических норм и принципов. Если собеседник применяет эту технику, мы должны сразу же попытаться повернуть дискуссию на деловые рельсы. Практика постоянно подтверждает, что очень трудно предотвратить и нейтрализовать искусно примененную технику апелляции, так как она направлена на чувства слушателей, блокируя путь к разуму.

11. Техника искажения. Представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов, поэтому применение этой техники следует резко осудить. Часто ею пользуются демагоги, когда их «припрут к стенке», да и не только в этом случае.

12. Техника вопросов-капканов. Основывается на совокупности предпосылок, рассчитанных на внушение, которые, правда, нельзя применять в любой ситуации, но они, как правило, не носят риторического характера. Эти вопросы делятся на четыре группы.

* *Повторение.* Один и тот же вопрос или утверждение повторяют много раз, в конце концов его легко можно использовать как доказательство, так как упорство, с которым собеседник снова и снова излагает свои идеи, рано или поздно ослабляет наше критическое мышление. Приведем пример из древнеримской истории: государственный деятель Катон каждую речь в сенате заканчивал следующими словами: «Впрочем, я считаю, что Карфаген должен быть разрушен!»

* *Вымогательство.* Этими вопросами собеседник стремится уговорить нас согласиться с ним. Их часто можно слышать на судебных процессах, хотя формально юристы их не признают: «Эти факты Вы, конечно, признаете?» Таким образом, собеседник практически оставляет нам лишь одну возможность — защищаться: на принудительные вопросы не отвечаю!

* *Альтернатива.* Как и предшествующая группа вопросов, альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют

концепции нашего собеседника: и если вопросы сформулированы достаточно искусно, то они практически «толкают» нас только в одном направлении.

П р и м е р. Будем ли мы основывать свой собственный банк или бросим весь район на милость реэкспортеров и республиканских финансовых учреждений?

* *Контрвопросы.* Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением наших доказательств, собеседник задает нам контрвопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после Вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

4.5. ТАКТИКА АРГУМЕНТАЦИИ

В предыдущем разделе были изложены основные методы аргументирования, а теперь рассмотрим тактику аргументирования. Кто-то может задать вопрос: в чем их различие? Техника аргументирования охватывает методические аспекты — как строить аргументацию, в то время как тактика развивает искусство применения конкретных приемов. В соответствии с этим техника — это умение приводить логичные аргументы, а тактика — выбирать из них психологически действенные. Например, с точки зрения тактики было бы ошибкой применить метод опроса к замкнутому и чувствительному собеседнику, так как, конечно же, мы этим ничего не добьемся.

Каковы основные положения тактики аргументирования?

* *Применение аргументов.* Фазу аргументации начинаем в живом стиле, без особых колебаний. Главные аргументы излагаем при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом свете. Если речь идет о длительных переговорах, то, конечно же, не следует сразу использовать все оружие из нашего арсенала — что-то нужно оставить и напоследок. Принимая решения, нужно тщательно, без спешки, взвесить все «за» и «против» (Вольтер сказал: «Слишком скорые выводы — результат замедленного размышления»).

* *Выбор техники.* В зависимости от психологических особенностей собеседников выбираются различные методы аргументирования. Так, для хладнокровного специалиста-технаря четыре цифры будут значить больше, чем тысяча

слов, поэтому в таком случае следует применить фундаментальный метод с цифровыми данными.

* *Избежание обострений.* Для нормального хода аргументации очень важно избегать обострений или конфронтации, так как противоположные точки зрения и натянутая атмосфера, возникшие в ходе изложения одного из пунктов нашей аргументации, легко могут распространиться и на другие области. Если это все же произойдет, нужно сразу же перестроиться и заключить с собеседником мир, чтобы следующие вопросы можно было рассматривать дружески и профессионально. Здесь существуют некоторые тонкости:

рекомендуется рассматривать критические вопросы либо в начале, либо в конце фазы аргументации;

полезно по особо деликатным вопросам переговорить с собеседником наедине до начала деловой беседы, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;

в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы «остыли» головы. А потом вновь вернуться к тому же вопросу.

* *«Стимулирование аппетита».* Этот прием основывается на следующем положении психологии: удобнее всего предложить собеседнику варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса и требований. Это означает, что сначала нужно описать текущее состояние дел с упором на могущие возникнуть негативные последствия, а потом (на основе «спровоцированного аппетита») указать направления возможных решений с подробным обоснованием всех преимуществ.

* *Двусторонняя аргументация.* На собеседника, мнение которого не совпадает с нашим, гораздо больше повлияет двусторонняя аргументация, когда мы указываем как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. Эффективность этого приема зависит от интеллектуальных способностей собеседника. В любом случае по возможности следует указать все недостатки, о которых собеседник мог бы узнать из других источников информации. Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда: собеседник менее образован, у него уже сложилось свое мнение или он открыто выражает положительное отношение к нашей точке зрения.

* *Очередность преимуществ и недостатков.* При перечислении преимуществ и недостатков какого-либо решения в соответствии с выводами экспериментальной психологии решающее влияние на формирование позиции собеседника оказывает начальная информация, т. е. в фазе аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки. Обратная очередность, т. е. сначала недостатки, а потом преимущества, неудобна также и тем, что собеседник может прервать нас до того, как мы дойдем до преимуществ: «Все свидетельствует о том, что больше нет смысла возиться с этой темой!» Теперь уже его будет действительно трудно переубедить.

* *Персонификация аргументации.* Исходя из того что убедительность доказательства прежде всего зависит от восприятия слушателей (а они некритичны к самим себе), мы приходим к мысли, что нужно сначала попытаться выявить позицию собеседника и потом включить ее в нашу конструкцию аргументации или же по крайней мере не допустить, чтобы она противоречила нашим предпосылкам. Проще всего это достигается путем прямого обращения к собеседнику.

Что Вы думаете об этом предложении?

Как, по Вашему мнению, можно решить эту проблему?

Или же просто выразить свое одобрение: это отличная идея!

Вы совершенно правы!

Признав правоту, проявив внимание или аплодируя открыто, мы тем самым поощряем собеседника. А теперь наступает его очередь вернуть долг — собеседник, которого мы тем или иным образом заставили почувствовать себя обязанным, примет нашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

* *Составление заключений.* Можно с блеском вести аргументацию, но все же не достигнуть желаемой цели, если мы не сумеем обобщить предлагаемые факты и сведения. Поэтому, чтобы добиться как можно большей убедительности, мы обязательно должны сами сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты никогда не говорят сами за себя. Приведем в качестве примера эксперимент, доказывающий это положение. Участники Иельской программы изучения коммуникаций сравнивали эффективность предложенных выводов и выводов, сделанных слушателями. Доклад о девальвации денег был

подготовлен таким образом, что сделанный на основе приведенных доказательств вывод гласил: было бы желательно девальвировать американский доллар. В группе слушателей, которым этот вывод был предложен докладчиком, впечатление от выступления было намного сильнее, чем в другой группе, где слушателям была предоставлена возможность самим сделать вывод. Результат эксперимента приводится в табл. 1.

Таблица 1

Направление изменения мнений слушателей	Без вывода, %	С выводом, %
Согласие с аргументацией	30,7	51,2
Нейтральная позиция	57,4	45,4
Несогласие с аргументацией	11,4	3,3

* *Приемы контраргументации.* Когда наш собеседник пытается завлечь нас в тупик посредством безупречной, по крайней мере на первый взгляд, аргументации, нужно оставаться хладнокровным и подумать:

Верны ли изложенные им утверждения? Можно ли опровергнуть основы его выступления или хотя бы отдельные части, где факты не увязаны между собой?

Можно ли выявить какие-нибудь противоречия?

Не являются ли выводы ошибочными или хотя бы частично неточными?

Перечислим также несколько тактических приемов, которые могут быть успешно включены в методы аргументации для повышения их эффективности.

ДИД (дефиниция — идентификация — доказательство).

Пример. Промышленность стремится к более тесному сотрудничеству с учебными и научными организациями. Машиностроительный факультет в Белграде идет навстречу этому стремлению, там разработана долгосрочная программа, предполагающая тесную связь с промышленностью и пропаганду знаний. Факультет организовал и успешно провел ряд недельных семинаров для инженеров производственного машиностроения.

Трехкратное эхо. Пример из журнала, посвященного проблемам школьной молодежи. Девочка Лена вспомнила чьи-то умные слова: «Детство — это время, когда рушатся авторитеты сначала бабушки, потом — учительницы и по-

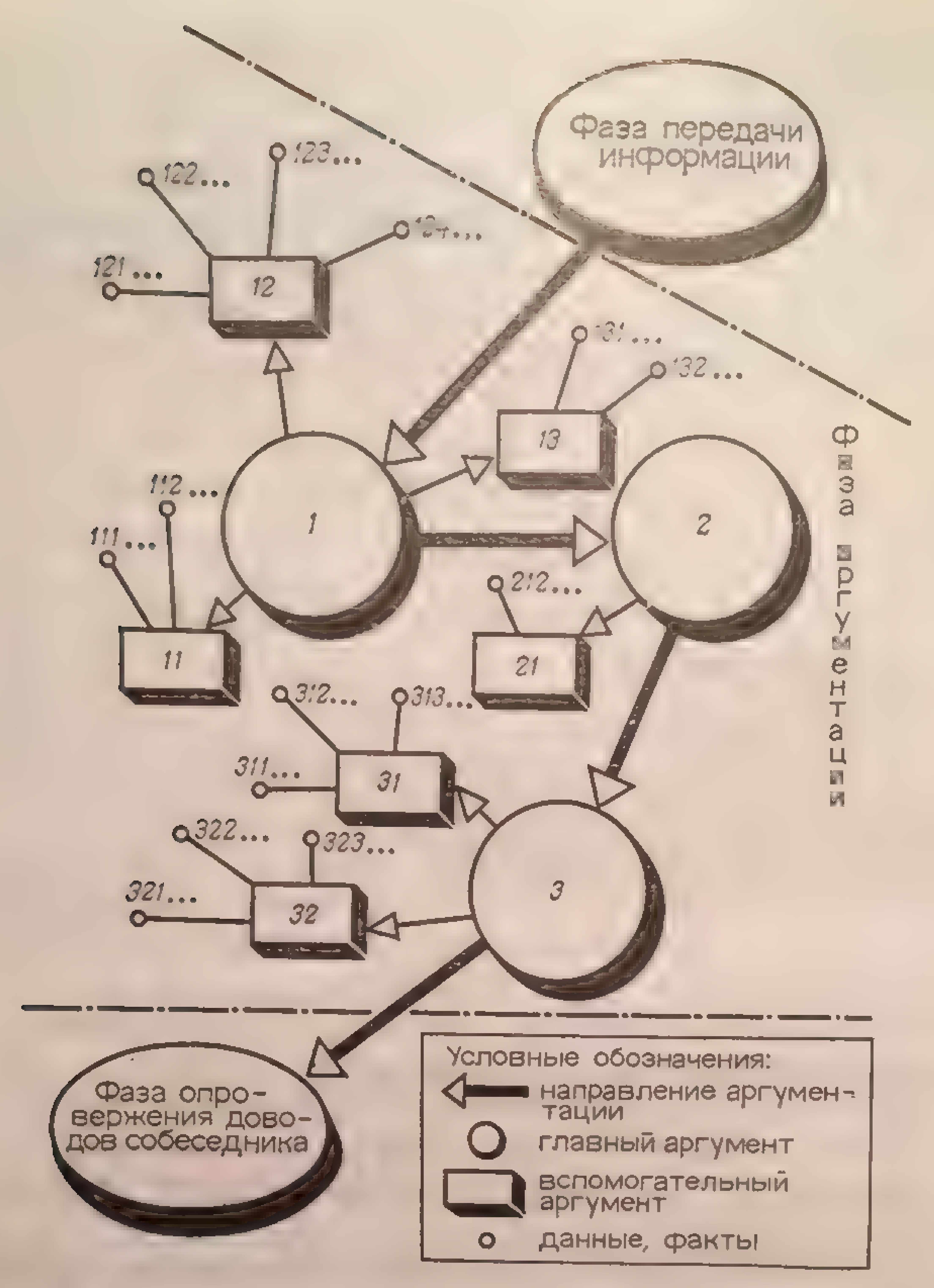


Рис. 15. Формальная структура фазы аргументации

том — Пифагора. Позднее они восстанавливаются в обратном порядке».

Событие — направление. Определяется событие и предлагается выход.

ДПС (диагноз — причина — следствия).

Все, что имеет для нас **значение — вывод.**

Сэндвич. Этот прием часто применял Ричард Никсон: бомбы, потом переговоры, потом опять бомбы.

Нам оставалось еще рассмотреть формальную структуру фазы аргументации (рис. 15). После завершения фазы передачи информации мы начинаем фазу аргументации, которая имеет три уровня:

уровень главных аргументов, которыми мы оперируем в ходе всей фазы аргументации и в ходе последующих фаз беседы (опровержение доводов, принятие решений), конечно, если они вообще приняты;

уровень вспомогательных аргументов, которыми мы подкрепляем главные аргументы и которые в принципе редко используются более одного раза. Они применяются только в фазе аргументации;

уровень фактов (сюда включаются факты и имеющиеся данные), с помощью которых доказываются вспомогательные, а через них и главные положения. Данные и факты имеют статус «боеприпасов» — ими можно «выстрелить» лишь один раз.

Если есть необходимость, то от фазы аргументации мы переходим к фазе опровержения доводов собеседника.

4.6. КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА ПО ПРОВЕДЕНИЮ ФАЗЫ АРГУМЕНТАЦИИ

Правильно ли мы проводим нашу аргументацию? Где наши слабые точки? Что нужно изменить в плане аргументации?

Вряд ли на эти вопросы ответит кто-либо из наших собеседников, и, уж конечно, мы никогда не услышим критического анализа нашей техники аргументирования. Давайте поможем себе сами. Нужно составить таблицу, содержащую ряд контрольных вопросов, с помощью которых мы можем проверить качество наших аргументов. Эта таблица (по Голдману) должна состоять из универсальной и индивидуальной частей, которые нужно подготовить с учетом вопросов той области, в которой Вы работаете, характера предполагаемого собеседника и Ваших личных возможностей. Вертикальные колонки таблицы содержат четыре критерия оценки аргумента. Нужно критически и последовательно ответить на все вопросы, содержащиеся в таблице.

Такие контрольные таблицы являются хорошей основой для пересмотра и оценки структуры и комплексности нашей аргументации в фазе подготовки к деловой беседе, а также для оценки качества самой подготовки.

4.7. РЕЗЮМЕ

В данной главе мы выяснили, что с помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника, установили задачи фазы аргумен-

Таблица 2

КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА ПО ПРОВЕДЕНИЮ ФАЗЫ АРГУМЕНТАЦИИ

А. Универсальная таблица

№ п/п	Условия	Содержание	Способ изложения	Намеченные задачи
1	Профессионализм	Дает ли наша аргументация все факты (ни больше; ни меньше; ничего из того, что он уже знает; никаких ненужных деталей)?	—	—
2	Доказательство	Удовлетворителен ли применяемый метод доказательства?	—	—
3	Согласование	Излагаются ли аргументы таким образом, чтобы собеседник мог с ними согласиться?	—	—
4	Знание	Действительно ли наша аргументация базируется на верных знаниях проблем собеседника?	—	—
5	Позиция	—	—	Нужно сосредоточить внимание на собеседнике
6	Объем	Ограничивается ли наше доказательство минимумом подходящих аргументов?	—	—
7	Форма изложения		Излагаются ли аргументы в форме вопросов и ориентируют ли они собеседника на то, чтобы он согласился с нами?	—
8	Структура аргументации	Построены ли аргументы ясно и логично?		

Продолжение

№ п/п	Условия	Содержание	Способ изложения	Намеченные задачи
9	Достоверность	Все ли аргументы верны и выглядят ли они приемлемыми для нашего собеседника?	—	—
10	Сопротивление	Не вызывает ли содержание и способ изложения сопротивления со стороны собеседника, дискуссии или нежелательных замечаний?	—	—
11	Контакт	—	Налаживается ли посредством аргументации хороший контакт с собеседником (вопросы, ответы)? Не ставит ли аргументация ограничений нашему собеседнику?	—
12	Убедительность	—	Убедительно ли наше выступление?	—
13	Оттенки	Нужно избегать преувеличений и пустых фраз. Конкретны и разнообразны ли наши аргументы?	—	—
14	Выбор аргументов	Ясен ли тон аргументов? Будут ли они применены в нужный момент? Будут ли они правильно использованы?	—	—
15	Контроль	Действительно ли опровергнуты доводы собеседника?	—	—
16	Окончание аргументации	—	—	Приведет ли нас наша аргументация к цели деловой беседы?

Таблица 2

КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА ПО ПРОВЕДЕНИЮ ФАЗЫ АРГУМЕНТАЦИИ

А. Универсальная таблица

№ п/п	Условия	Содержание	Способ изложения	Намеченные задачи
1	Профессионализм	Дает ли наша аргументация все факты (ни больше; ни меньше; ничего из того, что он уже знает; никаких ненужных деталей)?	—	—
2	Доказательство	Удовлетворителен ли применяемый метод доказательства?	—	—
3	Согласование	Излагаются ли аргументы таким образом, чтобы собеседник мог с ними согласиться?	—	—
4	Знание	Действительно ли наша аргументация базируется на верных знаниях проблем собеседника?	—	—
5	Позиция	—	—	Нужно сосредоточить внимание на собеседнике
6	Объем	Ограничивается ли наше доказательство минимумом подходящих аргументов?	—	—
7	Форма изложения		Излагаются ли аргументы в форме вопросов и ориентируют ли они собеседника на то, чтобы он согласился с нами?	—
8	Структура аргументации	Построены ли аргументы ясно и логично?		

Продолжение

Условия

Продолжение

№ п/п	Условия	Содержание	Способ изложения	Намеченные задачи
9	Достоверность	Все ли аргументы верны и выглядят ли они приемлемыми для нашего собеседника?	—	—
10	Сопротивление	Не вызывает ли содержание и способ изложения сопротивления со стороны собеседника, дискуссии или нежелательных замечаний?	—	—
11	Контакт	—	Налаживается ли посредством аргументации хороший контакт с собеседником (вопросы, ответы)? Не ставит ли аргументация ограничений нашему собеседнику?	—
12	Убедительность	—	Убедительно ли наше выступление?	—
13	Оттенки	Нужно избегать преувеличений и пустых фраз. Конкретны и разнообразны ли наши аргументы?	—	—
14	Выбор аргументов	Ясен ли тон аргументов? Будут ли они применены в нужный момент? Будут ли они правильно использованы?	—	—
15	Контроль	Действительно ли опровергнуты доводы собеседника?	—	—
16	Окончание аргументации	—	—	Приведет ли нас наша аргументация к цели деловой беседы?

Продолжение

Б. Индивидуальная таблица. Мы заполним ее сами по образцу универсальной таблицы.

№ п/п	Условия	Содержание	Способ изложения	Намеченные цели
1				
2				
3				

тации. Повторили некоторые важнейшие правила, которых необходимо придерживаться для достижения успеха в беседе:

следует оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

темп и способы аргументирования следует выбирать с учетом особенностей характера и привычек собеседника;

аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;

следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного, однако речь должна быть образной, а доводы — наглядными.

Мы разделили аргументацию на доказательную и контраргументацию, познакомились с 12 риторическими методами аргументирования и 12 спекулятивными методами аргументирования для того, чтобы уметь их парировать, а также рассмотрели следующие тактические правила:

применения аргументов;
выбора техники;
избежания обострений;
«стимулирования аппетита»;
двусторонней аргументации;
очередности преимуществ и недостатков;
персонификации аргументации;
составления заключений;
контраргументации,

а также указали на некоторые тактические тонкости и, наконец, предложили удобную контрольную таблицу для проверки правильности наших аргументов.

Глава 5.

НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ ЗАМЕЧАНИЙ СОБЕСЕДНИКА

«Человек не река, чтобы не оглядываться назад»

Сервантес

Часто ли у нас беседы проходят без замечаний, примечаний, высказанных или проявившихся как-либо по-другому сомнений со стороны нашего собеседника? Как мы себя чувствуем, когда он делает замечания и приводит свои доводы по поводу нашей точки зрения? Или просто: как мы относимся к замечаниям?

Являются ли они тормозом беседы, мешают ли достижению договоренности? Может быть они — подводные скалы, о которые мы в любой момент можем разбиться и которые мы должны любыми способами обойти? А может, замечания указывают нам на интерес собеседника к тому, что мы сообщаем?

Лишь один вопрос, полагаю, приемлем и логически верен — последний. Но мы должны глубже и более детально ознакомиться с этим направлением в нашей беседе. При этом хотелось бы сразу предупредить: собеседник без замечаний — это человек без собственного мнения. А такому собеседнику ни к чему наше выступление, так как он или полностью его отвергает, или же полностью, без оговорок, принимает, а это означает, что он точно так же может принять и другую, даже противоположную точку зрения. И тогда решающее значение играют не сила и обоснованность аргументов, а момент выступления и авторитет личности. С этой точки зрения замечания и доводы прежде всего означают то, что собеседник нас активно слушает, следит за нашим выступлением, тщательно проверяет нашу аргументацию и все обдумывает. Из этого следует, что замечания и доводы собеседника не нужно воспри-

нимать как препятствия в ходе беседы. Чаще всего они являются указателями и ориентирами для нашей аргументации и дополнительных объяснений.

5.1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Как и в предыдущих главах, определим сначала основные цели данной, четвертой, фазы беседы. Давайте подумаем, чего мы хотим достигнуть посредством опровержения доводов нашего собеседника? Фактически, мы хотим усилить убедительность нашего выступления; закрепить то, что было достигнуто в ходе беседы; развеять возможные сомнения и недоверие собеседника, которые впоследствии могут повлиять на изменение его мнения или позиции; более глубоко изучить мотивы возражений и точку зрения нашего собеседника. Наиболее важными задачами этой фазы беседы являются:

разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, месту, времени и последствиям;

приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений;

нейтрализация замечаний собеседника или, если для этого есть возможности, опровержение возражений собеседника.

5.2. ИСТОКИ ЗАМЕЧАНИЙ

Нейтрализация возражений формально схожа с контраргументацией (мы рассмотрели ее в предыдущей главе), но по своей сущности они различны, поэтому в связи с важностью и специфичностью фазы опровержения доводов собеседника этому вопросу посвящается отдельная глава. Различия между этой фазой и контраргументацией заключаются в следующем.

* *В назначении.* Контраргументация используется как оперативное средство, чтобы помешать собеседнику решить свои строго определенные задачи в данной деловой беседе. То есть, в этом случае задачи и стратегия нашего собеседника известны и мы выступаем против них со своей контраргументацией для опровержения его аргументов и выводов. С другой стороны, при нейтрализации замечаний собеседника ситуация такова, что наши задачи непосредственно не противостоят задачам собеседника, а могут частично или даже полностью совпадать. Здесь, скорее, речь идет о личной позиции нашего собеседника, его

колебаниях и сомнениях перед принятием окончательного решения или даже об избежании прямого столкновения его аргументации с нашей, особенно если по оценке собеседника он располагает менее сильными аргументами, чем мы.

* *В подходе.* Если контраргументация основывается на логической увязке фактов и выводов, то опровержение (нейтрализация) доводов собеседника больше опирается на психологические, в том числе иррациональные, моменты, здесь часто применяются второстепенные факты и сведения.

Замечания и доводы состоят из двух компонентов: первый компонент возникает как результат позиции, занимаемой собеседником, а второй представляет собой факты и предпосылки, на которые опирается это замечание. Рассмотрим позицию нашего собеседника. Если человек всерьез обдумывает, взять ли ему на себя какое-то обязательство или совершить действие, требующее труда и времени, то он прежде всего рассмотрит все обстоятельства, которые свидетельствуют против начинания. Но это происходит только в тех случаях, когда уже есть определенная заинтересованность в предполагаемых действиях и когда решение уже назрело. Поскольку часто деловые беседы проводятся для установления новых контактов и обязательств, то они редко проходят без замечаний и возражений. Поэтому, когда мы ведем деловую беседу, мы должны быть готовы к возражениям собеседника и к тому, чтобы соответствующим образом на них отреагировать. Познакомимся с причинами, которые толкают наших собеседников на замечания и возражения.

* *Чисто защитная реакция.* Она возникает, когда собеседник не понял нашей аргументации или просто хочет возразить. Зачастую это бывает естественное сопротивление, оказываемое всему новому, в том числе потоку информации, требующему неприятного и мучительного «доучивания» и изменения своего мнения. Последствия: отговорки, замечания, возражения.

* *«Спортивная» позиция.* Наш собеседник — человек, «по-спортивному» настроенный, поэтому он склонен к соперничеству в беседе и проверке наших способностей. Он хочет узнать:

насколько мы опытны;
с какими трудностями можем справиться;
границы наших возможностей;

насколько далеко он может зайти по отношению к нам (это ему особенно важно знать до того, как он начнет выдвигать свои крайние требования);

как мы выходим из неприятных положений.

* *Разыгрывание роли.* Собеседник считает, что он находится в исключительном положении в данной ситуации. Его роль не зависит от действий присутствующих; он — хозяин положения, который мгновенно замечает и устраняет все слабые места в беседе.

* *Другой подход.* У собеседника другое мнение, иная точка зрения, что чаще всего является результатом того, что он оперирует устаревшими сведениями или опирается на «классические» идеи и теории.

* *Несогласие с предложенным методом решения.* Мы в недостаточной степени приспособили аргументацию к особенностям характера собеседника (типичное замечание: «Я это вижу совсем по-другому») или же сделали акцент на особенностях и отрицательных характеристиках, а не на преимуществах и возможностях объекта беседы.

* *Тактическое обдумывание.* Собеседник хочет обеспечить себе преимущество, чтобы получить дополнительный материал для спора.

Рассмотрев основные причины высказывания замечаний в деловых беседах, остановимся на отдельных закономерностях индивидуальной психологии поведения человека, которые нужно иметь в виду при обдумывании техники и тактики убедительного ответа на замечания. Мы не будем рассматривать уровень влияния наших отдельных положений на конкретного собеседника, сделавшего замечания, и их научную достоверность. Ниже описываются закономерности поведения людей, которые в значительной мере задают тон и придают определенный оттенок замечаниям и возражениям.

А. Поведение в принятой роли

Каждый человек играет в жизни и обществе какую-либо определенную роль, поэтому его поведение нельзя рассматривать изолированно от поведения других людей или группы людей, с которыми он постоянно работает или поддерживает контакты. Мы сами также оказываем влияние на своих коллег, на свою семью, на соседей, а они влияют на нас. Типичным примером разыгрывания из-

вестной роли, с которым мы уже познакомились, может быть наша деловая беседа. Часто, когда мы просто разговариваем с нашим собеседником с глазу на глаз, он бывает откровенен, настроен на сотрудничество и конструктивную дискуссию. Но, когда деловая беседа проводится с группой компетентных лиц, в которой он является лишь одним из участников, ситуация в корне меняется. Наш собеседник сразу же становится критически настроенным, поведение его изменяется, он делает замечания, которые часто и неуместны, и т. д. Проанализируем его двойственное поведение. Почему наш собеседник ведет себя «двулично»?

Упрощая схему, можно сказать, что в личной беседе он хочет взять на себя роль современного человека, богатого идеями, склонного к сотрудничеству. В групповой беседе он предпочитает быть умным, критически настроенным и несколько отчужденным собеседником, поскольку этого ждут от него окружающие. В этой ситуации его любимыми ролями могут быть: «стрелка весов»; хранитель традиций; поборник интересов деловой системы; непревзойденный специалист в конкретной области; единственный человек, знающий дорогу; слишком занятый человек; правая рука своего шефа.

Разыгрывание этих ролей в различных ситуациях представляет перед нами многосложную личность, поэтому наш собеседник не всегда «настоящий», часто он:

такой, каким должен быть;
такой, каким хотел бы быть;
такой, каким когда-то был;
такой, каким может быть.

Б. Отговорки и оправдания

Нормальной с психологической точки зрения реакцией человека на любое личное «нападение», замечание или утверждение, в котором, по его мнению, содержатся элементы упрека, является оправдание и поиск отговорок. Причины такого поведения частично кроются в воспитании человека — он стремится вести себя правильно во всех возможных ситуациях. Можно сказать, что это — элемент проявления инстинкта самосохранения, когда критикуемые поступки нужно оправдать уважительными причинами или привести видимые отговорки, которые извиняют такое поведение. В таких случаях легко соскользнуть с профессиональных рассуждений на эмоции,

что может привести к бесконечной пикировке. Поэтому необходимо, и причем как можно раньше, вернуться в сферу чисто деловой, профессиональной беседы.

В. Богатство опыта и его источники

Человек как существо общественное является продуктом своей среды, на этом основании можно предположить, что влияние этой среды сказывается и на мышлении человека. Результатом влияния окружающей среды является наш опыт, приобретаемый и используемый каждым из нас в течение всей жизни. Следовательно, этот опыт, сознательно или неосознанно, влияет на наше поведение, а значит, на нашу позицию и позицию нашего собеседника в деловой беседе. И об этом нужно постоянно помнить. Например, задавали ли вы себе когда-нибудь вопрос, в чем причины спонтанной симпатии или антипатии к конкретной личности? Не потому ли кто-то вам симпатичен, что он похож на вас или напоминает вам человека, которого вы цените? Или же в случае антипатии — наоборот? Ведь часто встречаются мнения, основанные на прежних чувствах и схематичном мышлении. Еще шаг вперед, и мы подходим к предубеждениям, основанным на том, что группа людей воспринимается как совокупность однообразных элементов. А это очень затрудняет беседу.

Эти положения о поведении человека должны в какой-то мере прояснить природу и истоки возникновения замечаний у нашего собеседника. При этом перед нами возникает вопрос: о чем свидетельствуют замечания и возражения? И почему они все же в основном помогают в нашей беседе? Эти замечания (рис. 16) преимущественно облегчают беседу, так как они указывают:

начал ли вообще наш собеседник интересоваться темой беседы;

в каких местах нам нужно усилить аргументацию;

в каких положениях еще предстоит убедить собеседника;

что думает собеседник о сущности дела.

Как отнестись к замечаниям? Как их нейтрализовать? Процедуру нейтрализации замечаний можно свести к:

локализации замечаний;

анализу замечаний;

установлению точной причины замечаний;

выбору тактики нейтрализации;

выбору метода нейтрализации;

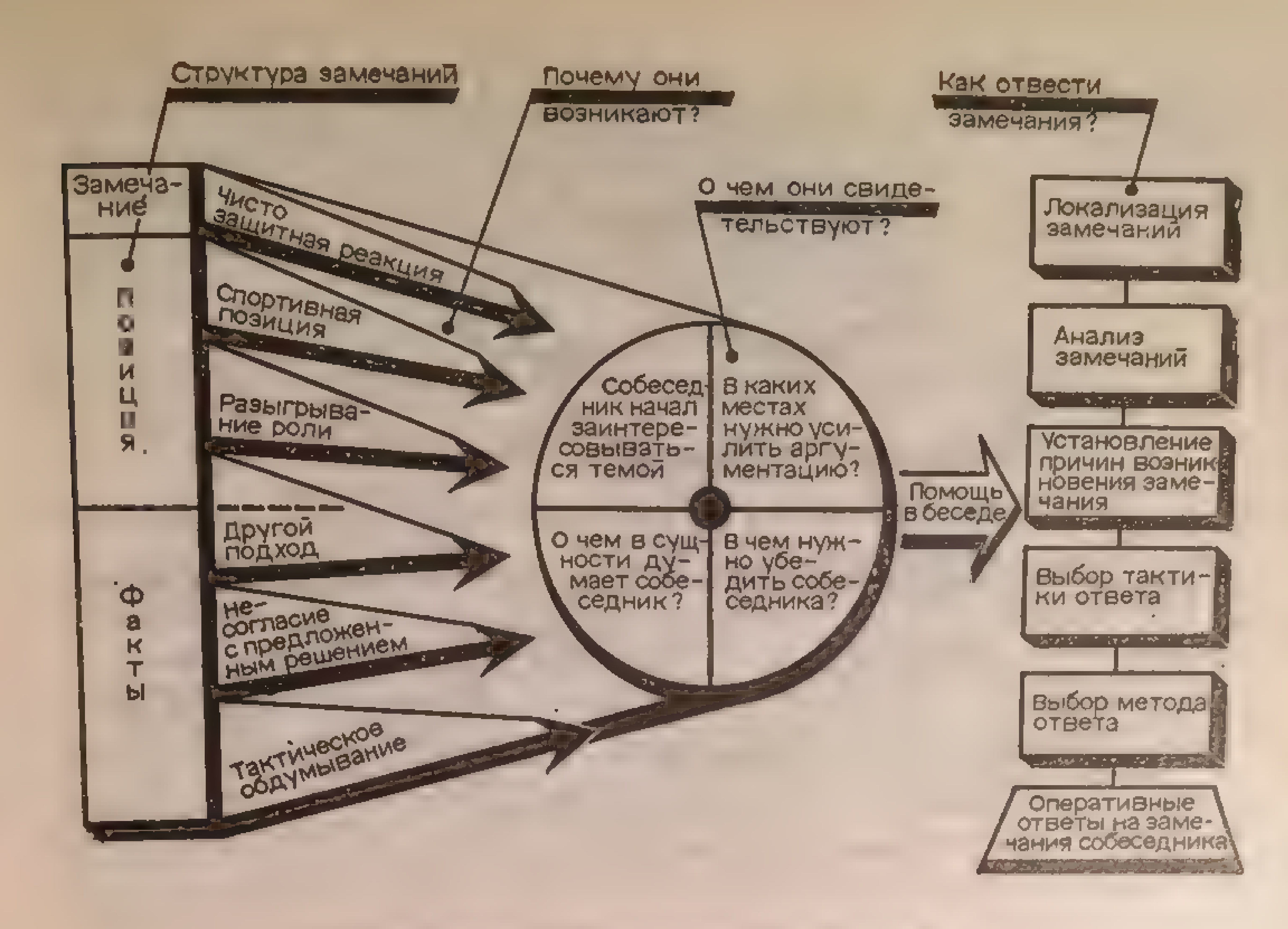


Рис. 16. Нечто о сущности замечаний

оперативной нейтрализации замечаний или опровержению доводов собеседника.

Исходя из характера замечания (позиция + факты), перечисляются причины, вызывающие замечание, а затем сведения, которые мы получаем из замечаний и доводов. Наряду с этим на рисунке показан логический ход процесса нейтрализации.

Напомним также, что нейтрализация замечаний часто представляет собой введение в контраргументацию, т. е. возврат к предыдущей, третьей, фазе беседы. И еще одна мысль, которая может послужить утешением в трудных ситуациях: «Машины замечаний не делают!»

5.3. НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ВИДЫ ЗАМЕЧАНИЙ

Для того чтобы достойно встретить замечания и возражения, мы должны знать, что, когда и как следует ответить. А для того чтобы знать, что нужно сделать, мы должны узнать, с какими видами замечаний можно столкнуться в том или ином случае (рис. 17).

1. **Невысказанные замечания** — это те, которые собеседник не успевает (так как мы не даем ему возможно-

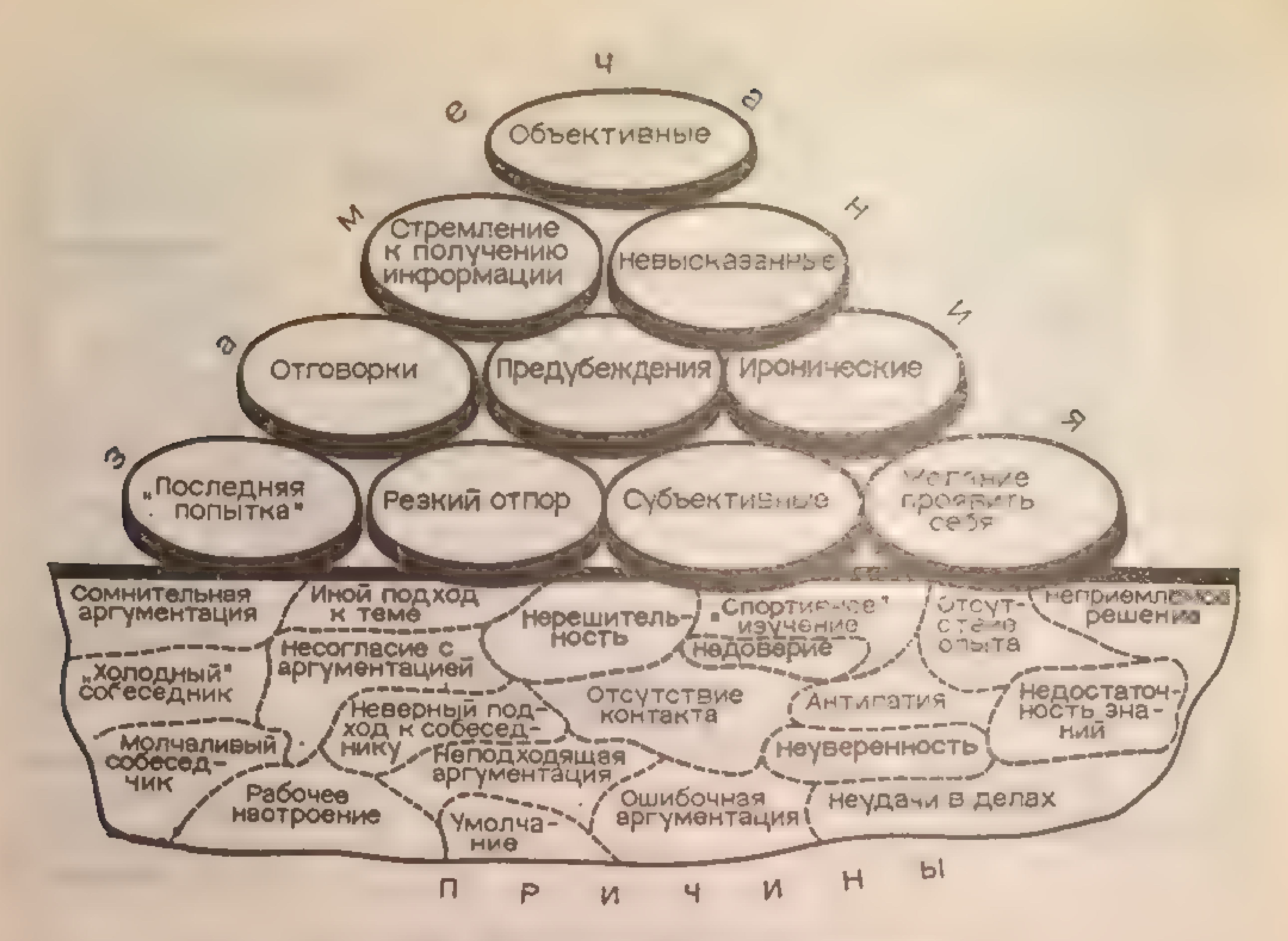


Рис. 17. Основные типы замечаний

сти), не хочет или не смеет высказать, поэтому мы должны сами их выявить и нейтрализовать.

- Анализ: собеседник не произнес ни слова, но заметно, что он выражает сомнение и недовольство.
- Причина: молчаливость или недоверие к нам. А часто — невозможность сказать слово из-за нас самих.
- Тактика: обуздать свою разговорчивость и перейти к диалогу с собеседником, активизировав его с помощью ряда «открытых вопросов».
- Пример тактики:

Что Вы думаете об этом?

Какие возможности Вы видите при данном стечении обстоятельств?

Какой подход, по Вашему мнению, лучше всего применить для решения этой проблемы?

2. Отговорки по своей сущности не являются настоящими замечаниями.

- Анализ: по смыслу высказанное не соответствует предшествующей аргументации. Это может быть маневром или нежеланием продолжать беседу. Часто это является сигналом того, что мы еще не добились профессионального контакта с собеседником, поэтому тема его все еще не заинтересовала.

● Причина: слишком быстрый переход к фазе аргументации, поэтому партнер остается «холоден», т. е. контакт с ним не установлен, что ставит под сомнение нашу аргументацию. Но наряду с этим причиной может быть и нерешительность нашего собеседника.

● Тактика: принять к сведению и больше по поводу этого замечания не дискутировать.

● Пример: «Хорошо, продолжим! Давайте посмотрим, каковы в данном случае особые преимущества аналитической оценки рабочих мест!»

3. Предубеждения относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания. Особенно в том случае, если точка зрения собеседника полностью ошибочна. Тогда никакие контрдоказательства не помогут, так как его позиция имеет под собой эмоциональную почву и, следовательно, логические аргументы являются практически выстрелом в небо.

● Анализ: собеседник пользуется «агрессивной» аргументацией, выдвигает особые требования или видит только отрицательные стороны предмета беседы (он — пессимист).

● Причина: неверный подход с нашей стороны, антипатия к тому, что мы представляем, ошибочно составленная аргументация, неприятные впечатления.

● Тактика: разграничение предубеждений и субъективных замечаний, выяснение мотивов и точки зрения собеседника, «наведение мостов» с подготовкой отступления. Хорошую службу может сослужить сравнение с аналогичными ситуациями, где мы не столкнулись с подобными предубеждениями.

● Пример: «По сравнению с чем, по Вашему мнению, время, предусматриваемое для реализации проекта строительства белградского железнодорожного узла, является слишком большим?»

4. Ироничные (ехидные) замечания являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда — и его желания проверить наши душевные возможности.

● Анализ: непрочная связь данной фазы с предшествующим ходом беседы. Замечание носит вызывающий и даже оскорбительный характер.

● Причина: недовольство нашим поведением, личные и деловые неудачи, плохое настроение или «спортивное» изучение наших возможностей.

● Тактика: проверить, сделано ли замечание всерьез или оно имеет характер «спортивного» вызова. В любом случае нельзя попадаться на удочку. Реакция может быть остроумной или вообще никак не проявиться — замечание можно пропустить мимо ушей.

● Пример: «Вы рассуждаете с чисто теоретических позиций так, как Вам бы это никогда не удалось».

5. Стремление к получению информации. Замечание, указывающее на это, требует точного объяснения предмета беседы, поэтому оно имеет положительное значение для успешного ведения беседы. Оно является доказательством заинтересованности нашего собеседника и указывает на недостатки фазы передачи информации и конструкции нашей аргументации, причем сразу же появляются возможности устранить замеченные недостатки.

● Анализ: собеседник явно хочет получить дополнительную информацию; вероятно, ему не совсем ясны все преимущества предложения, о котором мы ему сообщили.

● Причина: неясность нашей аргументации и, возможно, неуверенное изложение. Кроме того, часто собеседник хочет получить дополнительную информацию для своего руководства или же он просто прослушал какие-то детали.

● Тактика: дать спокойный и деловой ответ и попытаться разобрать вопрос вместе с собеседником.

● Пример: «Давайте вместе подумаем, как можно решить эту проблему. Положение вещей в настоящий момент выглядит следующим образом...»

6. Желание проявить себя. Многие замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддался нашему влиянию или что в данном вопросе он максимально беспристрастен. Как ни странно, частота этих замечаний пропорциональна правильности и силе нашей аргументации: чем она мощнее и обстоятельнее, тем больше потребность у собеседника высказать иное мнение.

● Анализ: собеседник выступает с непрофессиональными и неделовыми объяснениями, преследуя цель лишь высказать собственное мнение и подчеркнуть необходимость его вмешательства. Нетрудно заметить, что в эти моменты

он чувствует себя оставленным без внимания или даже притесненным и замечания служат ему средством преодоления такого состояния.

● Причина: эти замечания вызваны слишком сильной аргументацией с нашей стороны, которая отличается совершенством и безупречностью, так же как и наш, быть может, излишне самоуверенный тон.

● Тактика: не создавать впечатление, что все выводы исходят от нас и мы держим все нити в своих руках. Беседу нужно направить в такое русло, чтобы собеседник нашел в ней известное подтверждение своих идей и мнений. В любом случае при принятии решений следует учитывать точку зрения собеседника.

● Пример:

Что подсказывает Вам опыт решения подобных вопросов?

Соответствует ли это Вашему мнению?

Какие еще факты следует принять во внимание?

7. Замечания субъективного характера. Они, несомненно, относятся к наиболее сложным. В отдельных случаях наш собеседник имеет все основания для таких замечаний, а в других случаях практически нет никакой возможности его разубедить. В любой среде существуют люди, которые уверены, что их проблемы уникальны, что их дела нельзя сравнивать с делами других людей и что чужой опыт к ним самим неприменим, одним словом, они занимаются чем-то исключительным. Если мы увидим такое отношение со стороны собеседника, можно считать, что наша аргументация была формальной и обобщенной и не затронула его интересов и проблем.

● Анализ: вместо анализа приведем типичную формулировку нашего собеседника в данном случае: «Все это прекрасно, но мне это не подходит».

● Причина: слишком мало детальной информации для придания убедительности аргументам, недостаточно внимания к личности собеседника, в результате чего он не соглашается с предлагаемыми доказательствами. Кроме того, вероятно, он не доверяет нашим источникам информации, а поэтому он не ценит и факты.

● Тактика: усилить акцент на «Вы — подход», принять во внимание проблемы собеседника. Вместо формального перечисления особенностей и технических характеристик

нужно больше внимания уделять преимуществам и возможностям предлагаемых решений.

● Пример: «Ваши проблемы действительно очень сложны. Как Вы думаете, в чем заключается ключевая проблема?» Или: «Этот пример должен Вам показать возможности применения сложного расчета издержек производства. Может быть, Вы заинтересованы в том, чтобы мы вместе рассмотрели возможности введения планового расчета издержек в Вашей организации?».

8. Объективные замечания. Это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения, и которые относятся к сущности проблемы, т. е. замечания, на которые он вполне откровенно, без тактических уловок, хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение.

● Анализ: собеседник не согласен с предложенным решением. У него все еще сохранились веские причины против конкретного решения, он не принял наше объяснение преимуществ предложенного решения.

● Причина: у собеседника другой подход к теме, и он не согласен с нашим методом решения.

● Тактика: не противоречить собеседнику в открытую. Довести до его сведения, что мы учитываем его взгляды, а потом объяснить, какие преимущества дает ему наше решение.

● Пример: «Мы понимаем Ваш подход к проблеме. Поэтому мы предлагаем еще раз вместе с Вами рассмотреть распределение загрузки мощностей.

Какие именно воздействующие факторы Вы имеете в виду?»

9. Общее сопротивление. Здесь речь идет не о замечаниях в прямом смысле слова. Эти замечания и наблюдения возникают у собеседника, как правило, в начале аргументирования, поэтому они не являются и не могут быть конкретными. Попытаться разобраться в них поглубже — значит свернуть с дороги.

● Анализ: замечания собеседника неясны, они имеют малозначащий общий характер и относятся к широкому кругу вопросов. Поэтому беседа сводится к простому изменению отдельных предложений.

● Причина: собеседник еще не познакомился с нашей аргументацией, а область беседы четко не определена. Но,

если фронтальное сопротивление, возникшее в начале аргументирования, будет возрастать, это может означать, что тема или тактика выбраны нами неверно.

- Тактика: четко определить область беседы и начать аргументацию. Если сопротивление собеседника растет, нужно пересмотреть тактику в отношении собеседника, а в крайнем случае и саму тему беседы, которую нужно будет частично переформулировать и, возможно, дополнить.

- Пример: трудно привести пример наиболее приемлемой тактики для борьбы с этой группой замечаний, так как они очень разнообразны и их трудно систематизировать. Но все же давайте попытаемся: «Я предлагаю сначала выявить область беседы и ознакомить Вас с нашими аргументами. Это позволит нам более точно определить предмет беседы и по необходимости привести его в соответствие с Вашими требованиями».

10. «Последняя попытка». Эти замечания собеседник редко делает всерьез. Перед окончанием любой беседы собеседника охватывает неприятное «ощущение конца». Он уже начинает размышлять о делах, которые его ожидают, о трудностях и препятствиях, связанных с реализацией принятого решения, возникает страх из-за преждевременности или бесцельности принятых мер, все это — нормальные явления и ощущения, проявляющиеся в замечаниях типа «без одной минуты двенадцать».

- Анализ: часто эти замечания представляют собой лишь слегка измененные замечания, высказанные собеседником раньше, в ходе беседы, на которые он уже получил ответ; в то же время они являются сигналом к завершению беседы и принятию окончательного решения.

- Причина: неприятное «ощущение конца» — это симптом последней, часто тщетной попытки собеседника отсрочить принятие решения. Эта попытка скорее делается для очистки и успокоения совести.

- Тактика: вместо того чтобы прямо отвечать на подобные замечания, целесообразно привести еще один косвенный аргумент в пользу предложенного решения и после этого быстро перейти к последней фазе беседы — к принятию решения.

- Пример: предоставим читателю удовольствие попытаться самому найти такой пример в своей практике.

5.4. ТЕХНИКА НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ЗАМЕЧАНИЙ

Мы перечислили и распределили по группам замечания, которые чаще всего встречаются в официальных беседах; приступим теперь к разработке техники нейтрализации этих замечаний. Эта техника постоянно развивается путем общения в разных областях человеческой жизни и деятельности: в дипломатии, а последнее время, причем очень интенсивно, в деловых переговорах и беседах. Технические методы являются результатом развития стратегии опровержения: каким способом мы нейтрализуем замечания нашего собеседника? Чтобы еще лучше понять эти методы, рассмотрим вкратце уже имеющиеся в нашем распоряжении возможности. С чего начать, когда собеседник делает нам замечание или приводит возражение? Как вести себя в таких случаях? Во-первых, попытаемся понять смысл замечания, задавая вопросы, подведем собеседника к тому, чтобы он себе сам ответил на сделанное им замечание или чтобы он от него отказался. Признаем его правоту и продолжим свое выступление, особенно если замечания сделаны к месту (профессиональные замечания). Попытаемся превратить замечание в стимул к дальнейшему выступлению («любая ткань имеет две стороны»), привести примеры из действительности, которые опровергают сделанное замечание. Однако мы должны резко выступить против некорректных или уничижительных замечаний (если недооценивается наша организация или предприятие, наше государство или наша личность).

Из этой стратегии со временем выработалось несколько технических методов нейтрализации (опровержения) замечаний, некоторые из них имеют универсальный характер (рис. 18). Мы на них и остановимся (в сжатой форме и с самыми необходимыми комментариями), причем очередность перечисления не зависит от эффективности метода.

1. Ссылки на авторитеты (признание свидетелей). Оценка, которой собеседник доверяет больше всего, — это его собственная оценка. Тот, кому он (после себя) больше всего доверяет, — это некто третий, это известное ему лицо, на выводы которого он может положиться. Тот, кому он верит меньше всего, принимая во внимание все субъективные обстоятельства, к сожалению, очень часто мы сами. Поэтому чаще всего одним из лучших методов нейтрализации (опровержения) замечаний являются ссылки на чужой опыт и высказывания.

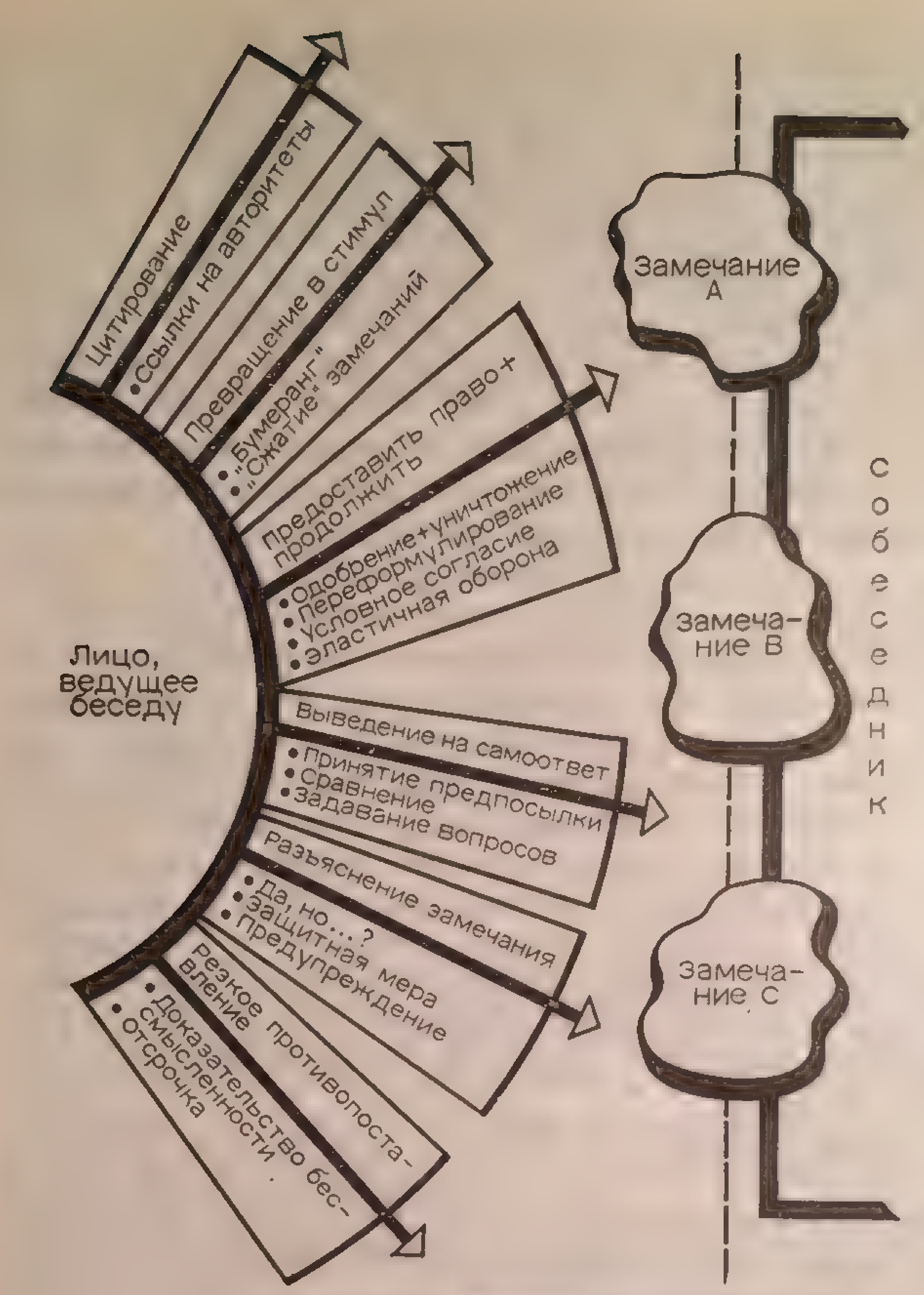


Рис. 18. Методы нейтрализации замечаний

Пример. Вероятно многие на утверждение о том, что в США господствует демократический строй, обеспечивающий всему населению страны свободу и равенство, могут ответить так, как это сделал известный американский актер Марлон Брандо в телеграмме, направленной им в начале 1973 г. в Объединение иностранных журналистов в Голливуде. В этой телеграмме он объясняет, почему он отказывается принять почетную награду «Золотой глобус», присужденную ему Объединением за роль в фильме «Крестный отец». Содержание телеграммы таково: «Сейчас в этой стране чувствуется страшная нехватка

чести, так как посредством военной интервенции в другие страны правительство превратило своих граждан в объект использования, так как убивают не только жителей тех стран, но и косвенно — наших граждан. Нет смысла даже говорить об индейцах и неграх, нападках на прессу и идеалы, заложенные в основы этой страны. С уважением обращаюсь к вам с просьбой понять, что принять вашу награду, присужденную мне из добрых побуждений, означало бы недооценить значение этих проблем. Поэтому — для упрощения дела — я таким способом отказываюсь от какого бы то ни было признания и отказываюсь от того, чтобы меня кто-то представлял».

При аналогично построенном выступлении намного труднее дойти до открытого столкновения между нами и нашим собеседником независимо от того, насколько «горяча» тема. Ведь мы лишь приводим чье-то высказывание. То есть, прежде чем приступить к описанию того, что сделано, например, на другом предприятии, очень полезно заранее с помощью ряда наводящих вопросов выяснить, кого бы наш собеседник воспринял в качестве подходящего свидетеля. Важно также быть абсолютно искренним и выражать полное доверие к собеседнику. В любом случае нужно указать собеседнику возможность проверить наши источники и данные. Таким образом у него появится доверие к нам, а мы сможем удержать инициативу в беседе.

2. Метод «бумеранга». Многие замечания вопреки желанию нашего собеседника в сущности прямо или косвенно говорят о преимуществах описанного нами проекта решения, и мы можем воспользоваться ими как отправной точкой нашей аргументации.

3. «Сжатие» нескольких замечаний. Воздействие нескольких замечаний и возражений существенно смягчается, если на них отвечать «одним махом», т. е. одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное и избегая бесконечных дискуссий.

4. Одобрение + уничтожение. Этот метод применяется против объективных и корректных замечаний и возражений. Эти замечания и возражения мы сначала принимаем, а потом нейтрализуем их значение, повторно разъясняя собеседнику значение, преимущества и особенности предложенного нами решения.

Иногда можно считать успехом и то, что нам удается хотя бы локализовать и ограничить практическое значение возражения.

Пример. Вы совершенно правы, девальвация повлечет за собой ряд трудностей и проблем для рынка товаров и услуг. С другой стороны, это действие имеет свои преимущества: получит поддержку экспорт, сократится импорт, а наши рабочие, занятые на предприятиях всех стран континента, получат новый стимул к тому, чтобы переводить домой больше валюты. Возрастет и число иностранных туристов. А все это вместе улучшит состояние нашего платежного баланса.

5. **Перефразирование.** Этот метод заключается в повторении и одновременном смягчении замечания собеседника, на которое мы можем дать удовлетворительный ответ или просто его перефразировать.

Пример. Я сделал следующее замечание одному специалисту в области системного анализа: «Неужели этот протокол еще не направлен директору? (Протокол заседания, со времени проведения которого прошло около двадцати дней, этот специалист должен был изучить и отредактировать.) После краткой паузы он с невинной улыбкой ответил: «Правда, мы его быстро подготовили?» Мне не оставалось ничего другого, как улыбнуться.

6. **Условное согласие** заключается в том, что мы сначала признаем правоту собеседника (часто с незначительными замечаниями), а потом постепенно перетягиваем его на нашу сторону. Такие действия дают возможность установить и удержать контакт с собеседником даже тогда, когда на первый взгляд положительный результат беседы не имеет перспектив.

7. **«Эластичная оборона»** применяется в тех случаях, когда наш собеседник механически засыпает нас замечаниями и возражениями в раздраженном и недовольном тоне. В такой ситуации лучше прямо не отвечать на замечания, а следить за тем, чтобы не оборвалась нить беседы. Когда впоследствии собеседник вернется к своим замечаниям, а это произойдет обязательно, он уже будет проигрывать в силе.

8. **Принятые предпосылки** в основном относятся к субъективным замечаниям, на которые очень трудно отвечать, и поэтому мы можем позволить себе отказать собеседнику в ответе и просто принять его замечание, если оно не оказывает существенного влияния на суть беседы. Пример: можно предположить, что работы на строительстве гидроэлектростанции прекратятся. Каковы возможные последствия? Во-первых...

9. Сравнение. Часто бывает, что замечание легче всего нейтрализовать с помощью аналогий, вместо того чтобы прямо отвечать на него. Сравнения могут приводиться из той области, которую наш собеседник знает, или же можно провести параллель из собственного опыта. Пример. Промышленная революция началась с паровой машины, освободившей человека от физической обработки материала, а интеллектуальная — со счетной машины, освободившей человека от физической обработки информации.

10. Метод опроса. Этот метод максимально ограждает от риска оказаться в бурных водах неприятной дискуссии. Он основан на том, что мы не отвечаем собеседнику на его замечания, а сами его спрашиваем и причем строим вопросы так, что он сам отвечает на свои замечания. Недостаток этого метода — его обширность.

11. Метод «да..., но...» заключается в том, что мы до определенного момента соглашаемся с собеседником для того, чтобы уменьшить его желание противоречить нам и подготовить его к контраргументации. Пример: «Вы совершенно правы. Но учли ли Вы, что ...?» Со временем из-за частого употребления это самое «но» (известное немецкое «абер») может несколько обесцениться. Кроме того, это «но» в некоторой степени действует как предостерегающий сигнал («а! вот теперь-то, наконец, он скажет то, что хотел сказать»). Поэтому можно порекомендовать метод «да... и...» и метод «да...?», что является лишь модификацией метода «да..., но...» В таком случае вышеприведенный пример выглядел бы следующим образом: «Вы совершенно правы. Учли ли Вы, что...?»

12. Защитная мера упрощенно означает, что мы строим свое выступление таким образом, что у собеседника вообще не возникает замечаний, поскольку мы не даем ему для этого повода. Многие потенциальные замечания можно развеять заранее, если основные аргументы разложить на большое число частичных аргументов, которые можно к тому же высказать в форме вопросов. Используя этот метод, рекомендуется после высказывания каждого частичного аргумента с помощью подвопросов проверить, принят ли он собеседником.

13. Предупреждение. Неприятное замечание, которое, наверняка, можно ожидать от собеседника, легко смягчить, если первыми включить его в свое выступление. Этим мы одновременно определяем и момент ответа. А это, несомненно, преимущество. Пример: на пресс-конферен-

ции, организованной Союзным секретариатом по информации по случаю принятия Союзным исполнительным вече решения о девальвации динара и об ограничении роста цен (февраль 1973 г., Белград), президент Народного банка Югославии Бранко Чоланович в самом начале выступления сказал: «Мы надеялись, что в этом году нам не придется встречаться для того, чтобы констатировать изменение паритета динара. Действительно, для девальвации не было внутренних причин. Изменение паритета вызвано международным валютным кризисом». Так президент Народного банка в изящной форме предупредил возможные замечания журналистов о связи между внутренним экономическим положением и проведенной девальвацией.

14. Доказательство бессмысленности. Если все наши ответы на замечание собеседника указывают на его несостоятельность, мы можем подтолкнуть собеседника к тому, чтобы он признал бессмысленность своего замечания. Но это нужно сделать с максимумом такта и только тогда, когда это действительно необходимо, придерживаясь известной народной мудрости «по Сеньке и шапка».

15. Отсрочка. Практика показывает, что замечание теряет свое значение по мере удаления беседы от того момента, когда оно высказано. Но наряду с этим нужно очень аккуратно обращаться с формулировкой: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее. В таком-то и таком-то месте мы снова затронем эту проблему. Согласны ли Вы с этим предложением?»

Этот метод применяется только тогда, когда сделанное замечание очень мешает дальнейшему ведению беседы или же полностью ее блокирует. В любом случае, если уж мы пользуемся этим методом, то, безусловно, необходимо остановиться на этом замечании до завершения беседы, т. е. в такой момент, который мы сочтем благоприятным для нас. Ведь известно, что отложенные и несогласованные замечания всегда вновь возникают при последующих контактах и беседах.

Мы рассмотрели в сжатом виде технические методы нейтрализации замечаний. Конечно, никто не требует от нас запомнить все сразу и научиться правильно применять все пятнадцать методов. Вполне достаточно выбрать некоторые из них и потом постепенно, по одному в неделю, вводить их в свой арсенал средств проведения деловых бесед. Практика же либо подтвердит, либо будет оспаривать ваш выбор. Наряду с выбранными методами,

конечно, нужно помнить и об остальных, чтобы уметь их распознавать и своевременно парировать тактические приемы собеседника.

5.5. ТАКТИКА НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ЗАМЕЧАНИЙ

Каковы естественные причины такого явления, как замечание? Действует ли здесь система причин, которая широко распространена в жизни человечества? Установлено, что эта система является универсальной для всех людей и что она определяется схожестью структуры стимулов. События, которые схожи между собой или находятся в пространственной или временной близости, часто воспринимаются нами в причинно-следственной связи.

Для лучшего понимания сложного определения тактики нейтрализации замечаний введем условное понятие «расширенный причинный круг» (рис. 19).



Рис. 19. Расширенный причинный круг

Какая-то внешняя причина привела нашего собеседника в активное состояние, в результате чего он высказывает сомнения, выражает протест или положительное отношение и т. п. В какой-то момент одно из этих проявле-

ний (замечание, возражение, сигнал) вызывает у нас определенную реакцию. Обычно повод для нашей реакции нам навязывают, но мы также можем и сами его найти в подходящий для нас момент. После этого мы выбираем место действий (технические правила, положения законов, правила поведения, нормы делового поведения) и потом переходим к их осуществлению (нейтрализуем замечание) путем устного воздействия на собеседника. Само действие влечет за собой те или иные последствия, которые отражаются на последующей деятельности и позиции нашего собеседника (отказ от возражения). Иногда, если наши действия окажутся неэффективными или осуществленными неправильно, эти последствия могут стать причиной новых трудностей и поэтому «расширенный причинный круг» будет на время замыкаться.

Установленная таким образом модель замечаний вызывает два тактических вопроса: как лучше всего высказать свои замечания собеседнику и когда отвечать на его замечания?

Общий тактический подход к нейтрализации замечаний можно сформулировать в нескольких пунктах.

Локализация. Прежде чем приступать к нейтрализации замечаний, нужно их точно определить и ограничить ответ во времени, пространстве и сфере влияния. Процесс локализации станет ясен, когда мы ответим на следующие вопросы:

Что за этим кроется?

Какое возражение в действительности скрывается за тем, что было высказано, проявлено? При этом следует помнить, что многие замечания, хотя и сделанные серьезно, на самом деле являются лишь маской или стратегией нашего собеседника. Действительными причинами могут быть, например, нерешительность или отсутствие полномочий для самостоятельного решения.

К какому виду относится сделанное замечание (раздел 5.3)?

Какую технику нейтрализации мы применим (раздел 5.4)?

Какую тактику используем?

Какое значение имеет сделанное замечание для нашего собеседника?

Ограничено ли оно во времени и пространстве?

Тон ответа всегда должен быть спокойным, обстоятельным и дружеским, даже если замечания носят язвительный и ироничный характер. Раздражительный тон ответа,

хотя и может снять замечание, одновременно существенно затруднит задачу убедить собеседника. Нетрадиционный подход, свободное поведение, ненахмуренное лицо, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации сложных замечаний и возражений.

Открытое и грубое противоречие. Никогда не следует противоречить открыто и грубо. Даже если собеседник не прав совсем. Если мы будем противоречить, то, наверняка, не убедим его, а лишь добьемся того, что беседа превратится в ссору, которая заведет нас в тупик. Поэтому давайте не будем применять в деловых беседах выражения, подобные следующим:

В данном случае Вы совершенно не правы!

Все как раз наоборот!

Это не имеет под собой никакой почвы!

Уважение. К позиции и мнению собеседника нужно относиться с уважением, даже если они в какой-то степени ошибочны или для нас неприемлемы. Ничто так не затрудняет беседу, как пренебрежительное и высокомерное отношение к собеседнику. Он — человек, со своим достоинством и гордостью. Хочется добавить, что иногда приходится сталкиваться даже с интеллигентными людьми, которым этот аспект (высокомерное и пренебрежительное отношение к случайным знакомым или коллегам по работе) во многом усложняет жизнь и продвижение по служебной лестнице.

Признание правоты. Если мы осознаем, что многие замечания и возражения являются выражением стремления собеседника подчеркнуть свой престиж и важность, то нам станет очевидным, что очень выгодно почаще признавать правоту собеседника. Можно вполне спокойно сказать: «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, при принятии решения мы его обязательно учтем!» И после этого с молчаливого согласия собеседника продолжить нашу беседу по намеченному плану.

Сдержанность в личных оценках. Следует избегать личных оценок типа:

— «Будь я на Вашем месте...»

«Моя организация считает, что..., но лично я думаю...»

Особенно это относится к тем случаям, когда подобной оценки явно не требуется или когда собеседник не считает нас своим советчиком или признанным специалистом. Ведь ставя под вопрос свою лояльность по отношению к учреждению, в котором мы работаем, мы ставим под во-

прос и лояльность по отношению к своему собеседнику, что в конечном итоге приведет к снижению нашей возможности убедить его в чем-то.

Лаконичность ответа. Такое же тактическое правило, как в аргументации. Чем более сжато, по-деловому мы ответим на замечание, тем это будет убедительнее. В растянутых ответах легче заметить неуверенность. Поэтому чем больше мы растягиваем свой ответ, тем большей опасности себя подвергаем.

Контролирование реакций. При нейтрализации замечаний очень полезно проверять реакцию собеседника. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов.

Спокойно спрашиваем собеседника, доволен ли он ответом. Если нет, предлагаем ему дополнительно детально заняться этим вопросом.

Особенно важно внимательно наблюдать за собеседником, так как его ответ должен быть в соответствии с внутренним состоянием. Этого, однако, может и не быть, что относительно несложно заметить по внешним проявлениям (нетерпение, неодобряющая позиция, повышенный тон).

Недопущение превосходства. Если мы будем, почти не задумываясь, успешно парировать каждое замечание, постепенно у нашего собеседника сложится такое мнение, что он сидит перед умудренным опытом «профессором», против которого нет никаких шансов бороться. Поэтому он при первой же возможности вновь попытается нанести контрудар. В связи с этим:

не следует парировать каждое возражение;

нужно показать, что и нам не чужды человеческие слабости;

особенно важно избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что этим мы косвенно недооцениваем собеседника: то, что его мучает в течение многих дней или недель, мы решаем за пару секунд. Признайтесь, вряд ли бы Вы сами хотели оказаться в такой ситуации.

Подготовка к нейтрализации замечаний. К этой фазе, как и ко всей беседе в целом, необходима основательная подготовка. Следует как можно лучше ознакомиться с темой и содержанием беседы и со вспомогательными сведениями и информацией. Нужно заранее подумать о личности своего собеседника, собрать информацию о нем самом, его реакциях и привычках. Следует заранее подготовить-

ся к возможным замечаниям-возражениям, которых можно ожидать по ходу беседы.

Осталось определить, какой момент является наиболее благоприятным для нейтрализации замечаний. Очень важно понять, что выбор подходящего момента для ответа на замечание намного значительнее, чем принято считать, а зачастую это так же важно, как и содержание самого ответа. Когда следует отвечать на сделанные замечания, можно предложить следующие варианты:

до того как замечание высказано;
сразу после того, как оно сделано;
позднее;
никогда.

Это символически изображено на рис. 20. Продольная ось представляет собой течение беседы во времени. В один из моментов беседы появляется замечание, а ответ на него по времени сдвинут по отношению к моменту высказывания замечания, как это показано на рисунке. Посмотрим теперь, когда и на что нужно решаться.

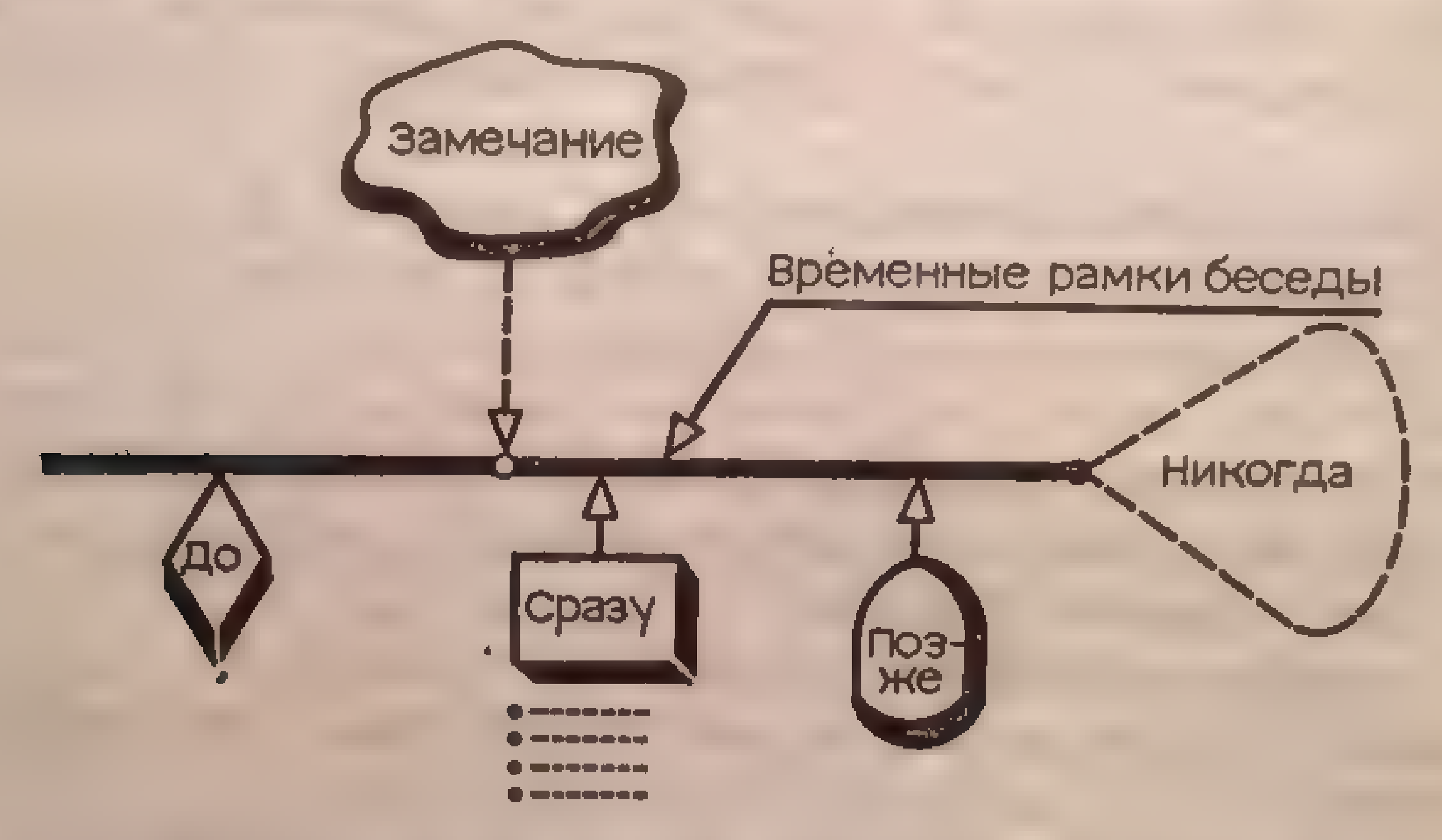


Рис. 20. Когда следует отвечать на замечания

* **До.** Если известно, что собеседник рано или поздно сделает определенное замечание, рекомендуется самим обратить на него внимание и объяснить ему, какие могут быть последствия. Преимущества:

мы избежим противоречий с собеседником и тем самым снизим риск ссоры в беседе, мы имеем возможность сами выбрать формулировку замечания, за счет чего уменьшим, насколько это возможно, тяжесть замечания;

у нас есть возможность самим выбрать наиболее подходящий момент беседы для ответа на такое замечание и

обеспечить себе время, необходимое для обдумывания ответа;

укрепится доверие между нами и нашим собеседником, так как он увидит, что мы не пытаемся обвести его вокруг пальца, а, наоборот, ясно излагаем все «за» и «против».

***Сразу.** Это наиболее принятый метод для ответа, и его нужно использовать во всех нормальных ситуациях.

* **Позже.** Откладывать ответ на более поздний момент имеет смысл, если в тот же момент нельзя найти подходящий ответ и если немедленный ответ может поставить под угрозу нормальный ход беседы. В соответствии с этим мы должны в любом случае обеспечить себе право самостоятельно решать, в какой момент мы будем отвечать собеседнику. А особенно, если нет желания прямо ему противоречить, поэтому ответ откладывается до более удобного с тактической и психологической точки зрения момента. К этому также прибегают, когда хотят снизить значение замечания, поскольку оно теряет свое значение по мере продолжения беседы. Важно помнить, что за счет отсрочки может вообще исчезнуть необходимость отвечать на какие-то замечания: ответ возникает сам по себе после известного времени. Может также случиться, что замечание собеседника полностью выходит за рамки нашей беседы.

* **Никогда.** Отдельные виды замечаний, отговорок, особенно враждебных замечаний, и прежде всего тех, которые представляют собой общую помеху беседе, особенно в ее начале, следует по возможности полностью игнорировать. То же самое относится к отговоркам, тактическим маневрам, а также к замечаниям, не затрагивающим суть деловой беседы. А также в тех случаях, когда можно без ущерба признать правоту собеседника.

Этим заканчивается краткий курс тактики нейтрализации замечаний, и нам остается только ждать первых результатов его применения.

5.6. «БОН ТОН» В ЗАМЕЧАНИЯХ

Приведем ряд рекомендаций о способах реагирования и поведения в период «обстрела» собеседником замечаниями и возражениями. Предлагаем читателям подумать над ними, сделать выводы и, может быть, частично принять.

Собеседник не всегда прав, но часто нам выгодно признать его правоту, особенно в мелочах.

Крупные шаги, как правило, выгодны. Они открывают новые возможности, за счет чего быстро восстанавливается потерянное на время преимущество.

До определенного предела замечания и возражения можно считать естественным явлением в любой беседе, но ни в коем случае не следует чувствовать себя обвиняемым, который должен, безусловно, защищаться.

Для того чтобы легче было понять положение нашего собеседника и его реакцию, нужно постараться посмотреть на замечания и на собеседника субъективно — с его точки зрения. Объективной причиной замечаний часто может быть какая-нибудь мелочь.

В момент высказывания замечания собеседник редко остается спокойным; как правило, ожидая нашу реакцию, он становится чувствительным к любому знаку недоверия и вызывающего поведения. Вывод напрашивается сам собой: в таких ситуациях мы должны полностью продумать и контролировать свое поведение, чтобы не подливать масла в огонь.

Замечания, причиной которых является «комплекс неполноценности», переживаемый нашим собеседником, требуют особого внимания и большой осторожности, так как в случае оскорбления его как личности дело может дойти до скандала и беседа может опуститься до уровня обычной ссоры.

Следует иметь в виду, что замечания и наблюдения не всегда должны относиться к материалу в целом, являющемуся предметом беседы, они, скорее, могут относиться к его целесообразности, выбору и способу преподнесения.

Не нужно делать выводов о неискренности нашего собеседника до тех пор, пока действительно не будет доказано, что он говорит неправду. При этом лучше постараться оправдать собеседника, чем его сразу же осудить. В чем-то он может быть и неправ, но, несмотря на это, к нему можно отнестись с доверием, что, конечно же, существенно облегчит достижение взаимопонимания в деловой беседе.

Если мы пойдем навстречу сомнительным замечаниям и возражениям, это не будет, безусловно, означать, что мы берем на себя вину или что эти замечания нас к чему-то обязывают в будущем.

Можно привести собеседника в хорошее расположение духа, пойдя на некоторые уступки. Но нужно точно знать размеры уступок, прежде чем на них решаться.

Часто уступка в сущности меньше, чем нам кажется на первый взгляд.

Любое несогласие с замечанием нужно исчерпывающе разъяснить собеседнику (оно также должно быть мотивировано с точки зрения психологии), так как корректное опровержение замечания часто может поднять наши шансы на успех в деловой беседе.

Следует воздерживаться от столкновений в беседе, так как этим на деле можно поставить под вопрос корректность наших отношений с собеседником.

При эмоциональной реакции собеседника следует вспомнить, что с возбужденным и взволнованным человеком вряд ли можно разговаривать по-деловому.

Собеседник всегда должен чувствовать, что мы относимся к его замечанию с полной серьезностью и что мы его тщательно рассмотрели, прежде чем давать окончательный ответ. Кроме того, целесообразно изложить ему свои мысли о замечании и промежуточные оценки, увязка которых ведет к нейтрализации замечания. При этом, конечно, не следует бросаться в другую крайность — чрезмерно затягивать объяснения.

Следует облегчить собеседнику возможность высказывать замечания и возражения, попытаться обнаружить его невысказанное неудовольствие и волнения.

Ответ на ясные и обоснованные замечания не требует особой тактики и специальной трактовки. В таких случаях по возможности мы должны как можно скорее и с чувством полной ответственности и внимания разобраться в ошибках, из-за которых собеседник нас избегает и оставляет без внимания.

Это вкратце «бон тон» — правила хорошего тона, которых следует придерживаться тогда, когда собеседник начинает нам делать замечания в ходе деловой беседы. Этих правил не следует придерживаться слишком строго, так как и они развиваются и приспосабливаются к практике и действующим нормам делового поведения и, конечно же, к нашей личности и личности собеседника.

5.7. КАК СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СВОЕ УМЕНИЕ ОТВЕЧАТЬ НА ЗАМЕЧАНИЯ

Умение отвечать на замечания, как и любое другое умение, можно совершенствовать. Нужно разработать методологию и технику нейтрализации замечаний и в соответствии с ними развивать свои способности. Как в об-

щих чертах выглядит план тренировок и что нужно тренировать?

- Учиться концентрировать свое внимание.
- Выполнять упражнения на улучшение своих способностей, понимать словарный фонд собеседника.
- Попытаемся записать те замечания в наш адрес, которые чаще всего встречаются в ходе деловых бесед, и проанализируем их связь с темой, поведением собеседника, нашим поведением.

Если как следует подумать, то станет очевидным, что замечаний третьей категории можно избежать. И вот каким образом: переведем десять самых трудных для нас замечаний в форму вопросов, превратим ответ-аргумент в аргумент-вопрос, что обычно бывает намного эффективнее простого ответа.

Далее запишем имеющиеся в нашем распоряжении «успокоительные средства», с помощью которых можно сгладить остроту замечаний (это могут быть чертежи, таблицы, графики, цифры, подходящие иллюстрации и т. п.).

Опишем десяток случаев, когда мы стремились обосновать нашу цель с позитивной технически деловой точки зрения и когда от доброжелательного отношения с собеседником в начале беседы мы быстро перешли к открытому столкновению. Что делать дальше? Предлагаем вам проявить в этом инициативу.

Существует еще один прекрасный метод усовершенствования техники ответа на замечания в деловых беседах. Он настолько прост, что ни у кого не вызывает трудностей. В чем его смысл? Берем лист бумаги и делим его пополам, слева записываем все замечания и возражения, сделанные нам деловыми партнерами и друзьями. Этот список может быть и очень длинным, но его легко сократить, сгруппировав схожие замечания. Число различных замечаний по существу беседы редко превышает пять-шесть. Чаще всего это вариации или различные формулировки одного и того же замечания — основного. Затем с правой стороны запишем лучшие с нашей точки зрения ответы. Потом мы обращаемся к своим сотрудникам с просьбой, чтобы и они написали свои лучшие ответы. Таким образом мы получим большое количество приемлемых ответов на определенный тип замечаний. После этого попытаемся вместе с коллегами отобрать действительно самые лучшие ответы. В конце остается самое простое —

заучивание и отработка выбранных аргументов, причем до полного овладения этими средствами. Этот метод нужно время от времени повторять. Цель этого — освежить аргументы.

Попытаемся объединить в одно предложение примерно из двадцати слов наши ответы на замечания, наиболее распространенные в деловых беседах.

Разработаем 5—6 корректных информативных вопросов, в отношении которых мы уверены, что их можно с пользой применить для того, чтобы как можно быстрее дойти до сути замечания (что...?, где...?, как...?, откуда...?, когда...?). С помощью таких вопросов мы подведем собеседника к тому, чтобы он открыл нам подоплеку своего замечания (это — так называемая рационализация мотивов).

Когда Вы достигните такого уровня владения тактикой обращения с замечаниями, Вам больше не потребуется путеводитель по этой области деловой беседы, потому что в дальнейшем Вы сможете обходиться своими силами.

5.8. РЕЗЮМЕ

Оглянемся назад и попытаемся привести в систему введенные понятия. Понятно, что замечания в принципе не являются препятствием для беседы, наоборот, можно сказать, что в них выражаются желания и проблемы нашего собеседника и его заинтересованность в данной беседе.

Цели нейтрализации (опровержения) замечаний:

убедительность изложения;
надежность изложения;
развеивание сомнений;
мотивы сопротивления и точка зрения.

Почему возникают замечания?

Защитная реакция;
спортивная позиция;
разыгрывание роли;
другой подход;
несогласие;
тактические раздумья.

Каковы закономерности поведения людей?

Разыгрывание принятой на себя роли;
оправдания и отговорки;
богатство опыта.

Какова логическая структура опровержения замечаний?

Локализация;
анализ замечаний;
обнаружение настоящей причины;
выбор тактики;
выбор метода;
оперативное опровержение замечаний.

Какие виды замечаний чаще всего встречаются?

Невысказанные замечания;
отговорки;
предрассудки;
ироничные замечания;
стремление получить информацию;
желание показать себя;
субъективные замечания;
объективные замечания;
общее сопротивление;
«последняя попытка».

Какие приемы применяются для нейтрализации (опровержения)?

Ссылки, цитаты;
«бумеранг»;
сжатие;
одобрение + уничтожение;
переформулировка;
условное согласие;
«эластичная оборона»;
принятые предпосылки;
сравнения;
метод опроса;
да..., но...?;
защитные меры;
предупреждение;
доказательство бессмысленности;
отсрочка.

Как обращаться с замечаниями при их нейтрализации?

Локализация;
тон ответа;
открытое противоречие;
уважение;

признание правоты;
воздержанность в личных оценках;
краткость ответа;
контролирование реакций;
недопущение превосходства;
подготовка.

Когда отвечать на замечание?

До того как замечание высказано;
сразу после того, как оно высказано;
позднее;
никогда.

Если к этому добавить правила «бон тона» при ответе на замечания и рекомендации по совершенствованию своего мастерства в области ответов на замечания, тогда глава может считаться завершенной полностью. При условии, конечно, что Вы будете придерживаться изложенного плана упражнений.

Глава 6.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И ЗАВЕРШЕНИЕ БЕСЕДЫ

Для этой фазы беседы особенно важен опыт, здесь требуется проявить деликатность и внимание к собеседнику. Но вместе с тем по проведению и этой фазы беседы можно предложить некоторые общие рекомендации.

Уясним себе, что означает — успешно завершить беседу? Это, конечно, значит, достигнуть заранее намеченных и запланированных целей этой беседы.

Для того чтобы узнать, решены ли эти задачи, нужно проверить:

ведет ли конструкция нашей аргументации к получению нужного вывода? Были ли наши деловые аргументы приведены в соответствие с особенностями личности и интересами собеседника или они были убедительны лишь для нас самих?

смог ли собеседник понять смысл нашего выступления в полной мере и со всеми вытекающими последствиями?

6.1. ЗАДАЧИ ПОСЛЕДНЕЙ ФАЗЫ БЕСЕДЫ

Чего мы хотим добиться в последней фазе беседы, в фазе принятия решений? Какие основные задачи мы решаем в конце беседы? В основном это:

достижение основной или в самом неблагоприятном случае запасной (альтернативной) цели;

обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы;

стимулирование нашего собеседника к выполнению намеченных действий;

поддержание в случае необходимости в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами;

составление всеобъемлющего, впечатляющего резюме беседы, понятного для всех присутствующих, с четко выделенным основным выводом.

Решение этих задач, конечно, требует определенной логики и формы завершения деловой беседы. Эти вопросы и будут рассмотрены в следующих разделах.

6.2. «КОНЕЦ — ДЕЛУ ВЕНЕЦ»

Всеобъемлющее резюме очень важно для обеспечения успеха деловой беседы, но завершение беседы нельзя сводить только к простому повторению наиболее важных положений. Основные идеи, смысл нашего выступления нужно преподнести ярко, а количество идей сократить, заключение же сформулировать так, чтобы оно выглядело впечатляюще. Нельзя допустить, чтобы по окончании беседы у собеседника остались путаные представления. Мы должны придать нашему выводу легко усваиваемую форму, т. е. сделать несколько логических утверждений, полных смысла и значения. Всем присутствующим должна быть ясна и понятна каждая деталь нашего вывода. Поэтому в заключении нет места лишним словам, в последней фазе деловой беседы недопустима расплывчатость формулировок. Только в этом случае завершение беседы станет одновременно и призывом к собеседнику осуществить конкретные действия, и стимулом к принятию им определенных решений.

Понятно, что деловая беседа преследует определенную цель — мы хотим убедить собеседника принять наши конкретные положения. Поэтому окончание беседы должно производить на собеседника впечатление. В конце должна преобладать одна, единственная — основная мысль, она должна быть выделена и изложена ярко и убедительно. Все, что было высказано ранее, подчиняется этой основной мысли. Ведь бледный и нечеткий конец беседы может с легкостью развеять впечатление и действие всех наших высказываний. А мы, конечно, этого не хотим.

Многие наши собеседники в конце беседы приводят хорошие, сильные доводы, но забывают предварительно сделать выводы из основных положений своего выступления и преподнести их в яркой форме. Часто можно заметить, что отдельные тезисы не взаимоувязываются, а просто наслаиваются один на другой, поэтому в результате вместо «эффективной мозаики» получается «простая куча кубиков».

6.3. ТЕХНИКА УСКОРЕНИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Любая деловая беседа имеет свои подъемы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить беседу в завершающую фазу — фазу принятия решений? Конечно же, не тогда, когда беседа находится на спаде. Приступать к завершающей фазе нужно тогда, когда беседа достигает одной из своих вершин (рис. 21). Например, когда мы настолько исчерпывающе ответили на очень важное для нашего собеседника замечание, что его удовлетворение нашим ответом очевидно (типичным комментарием собеседника в таком случае может быть: «Это обязательно нужно было выяснить»). Наш ответ следует сразу дополнить хорошим выводом и заключением типа: «Вместе с Вами мы убедились, что внесение рабочих поправок в Вашу деловую систему имеет для Вас следующие положительные стороны: позволяет разделить прибыль и издержки производства...»

Было бы неверно думать, что собеседник сохранил в памяти все аргументы, высказанные нами в ходе беседы, что он все время мысленно участвовал в ней («присутствовал») и что запомнил все преимущества и положительные стороны предложенного нами решения. Поэтому типичным высказыванием собеседника в завершающей фазе

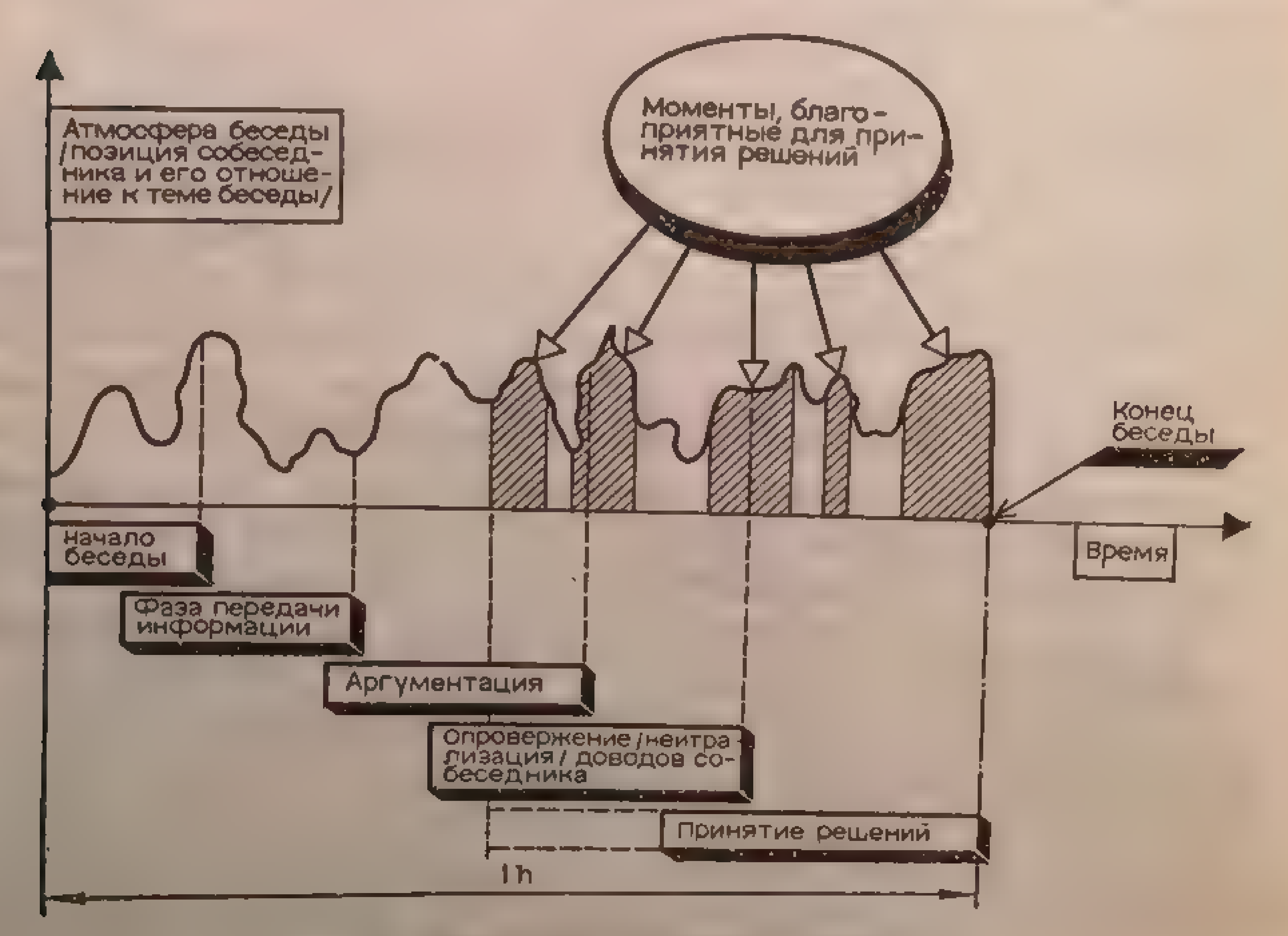


Рис. 21. **Когда принимать решения**

может быть: «Мне нужно еще раз все основательно обдумать». По поводу такого замечания можно сказать, что это больше выражение «переполненной головы», чем проявление нерешительности собеседника.

Какие существуют приемы ускорения принятия решений? Их два: прямой и косвенный.

«Прямое ускорение».

Примеры:

Мы будем сразу принимать решение о переводе краткосрочных кредитов в долгосрочные?

На какой день следует назначить заседание исполнительного комитета? Если собеседник заранее не принял решение, то он обычно отвечает: «Нет, пока не нужно. Я еще должен это обдумать. Я пока не могу решить этот вопрос. Я бы хотел сначала посоветоваться с финансовым директором и начальником отдела капитального строительства».

Какая опасность нас подстерегает? Прямое форсирование, задача которого — полное решение проблемы, действительно является самым коротким путем к достижению нашей цели. В 50% подобных случаев мы слышим одно «нет» от нашего делового собеседника.

«Косвенное ускорение».

Эти проблемы позволяют привести нашего собеседника к желаемой цели постепенно, посредством частичных решений. Преимущество этого подхода в том, что мы можем довольно рано начать работать над достижением своей цели, снижая риск неудачи. Существуют четыре метода косвенного ускорения принятия решений.

1. «Гипотетический подход». Почти все люди испытывают неосознанное сопротивление, можно даже сказать страх оказаться в ситуации типа «сейчас я должен принять решение». В этой связи целесообразно по возможности говорить об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Для этого подходят следующие формулировки:

Если...

В случае если...

Предположим, что...

Если привлечь фирму «Мак Кинси энд компани Инк», смогла бы она реорганизовать финансовый или производственный сектор? Или предприятие в целом?

Этим мы ставим собеседника перед конкретным решением.

2. Поэтапные решения. Окончательный вывод собеседника можно предупредить, предположив, что основное положение беседы уже принято. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения. Этим достигается сильное воздействие (путем внушения) на собеседника в нужном нам направлении. Таким образом мы фиксируем отдельные моменты решений еще до того, как он дал свое согласие. Такими поэтапными решениями, ведущими к желаемой цели, например, при реорганизации способа деятельности, являются:

определение службы, деятельность которой анализируется, пересматривается;

установление областей и объема работ;

определение необходимых для работы элементов;

выбор и обучение непосредственных и косвенных исполнителей работы.

3. Альтернативные решения. Действенность метода «поэтапных решений» можно усилить путем комбинирования его с техникой альтернативных решений.

- **В этом случае мы не спрашиваем собеседника: хочет ли он проводить реорганизацию существующего метода деятельности; считает ли он необходимым ознакомить руководителей своего предприятия с современной теорией управления; настаивает ли он на разработке методологии планирования.**

- **Мы его спрашиваем: чью работу нужно перестроить — только финансового сектора или всей организации; предполагается ли ознакомление с современной теорией управления только директоров или также и оперативных руководителей и работников органов управления; следует ли применять новые методы планирования только в оперативных планах или же и в среднесрочных (тактических), и долгосрочных (стратегических) планах предприятия?**

Важно, чтобы обе альтернативы одинаково нас устраивали. Так, шаг за шагом, с помощью указанных приемов (поэтапных и альтернативных решений) мы добиваемся решения промежуточных задач. Это делается до тех пор,

пока в «принудительном», так сказать, порядке мы не ускорим принятие окончательного, нужного решения. При этом возможность натолкнуться на «нет» значительно меньше, чем при «прямом ускорении».

4. Ключевой вопрос. Ответы на поэтапные вопросы в фазе принятия решения могут облегчить положение собеседника, особенно в тот момент, когда мы обратимся к нему с безобидным, но переломным вопросом:

А что бы Вы предпочли?

К какому выводу пришли бы Вы в таком же случае?

Какое решение бы больше подошло для Вашей организации?

В чем заключается преимущество переломного вопроса? Собеседник постарается точно ответить на заданный вопрос, а его мысли в это время переключатся с решения, которое ему предстоит принять, т. е. он будет временно освобожден от психологического давления ответственности. В таком состоянии ему затем будет легче принять решение.

Все перечисленные методы «косвенного ускорения» принятия решения продуктивны сами по себе, а эффективность их комбинаций будет намного выше. Применяя эти методы, мы заводим нашего собеседника в безобидный тупик. Он углубляется в этот тупик и невольно приближается к окончательному решению. Пример такой комбинации: «Давайте сейчас представим, товарищ директор (гипотетический подход), что Вы познакомились с проблематикой финансирования наших металлургических предприятий. Какой комплекс решений Вам больше подходит (поэтапные решения) — «Скопле» или «Смедерево» (альтернативное решение)? Что Вы об этом думаете (ключевой вопрос)?»

В систематизированном виде методы ускорения принятия решений показаны на рис. 22.

6.4. ТАКТИЧЕСКИЕ ТОНКОСТИ

«Если вы хотите привлечь кого-либо на свою сторону, прежде всего убедите его в том, что вы ему друг»,— это слова Авраама Линкольна. Давайте займемся теперь анализом тактики пятой, последней, фазы деловой беседы.

Окончание беседы, так же как и ее начало, безусловно, требует особого внимания. Конец выступления слушатели запоминают лучше всего. Единственное, что могут слушатели принять из какого-либо выступления, это зак-

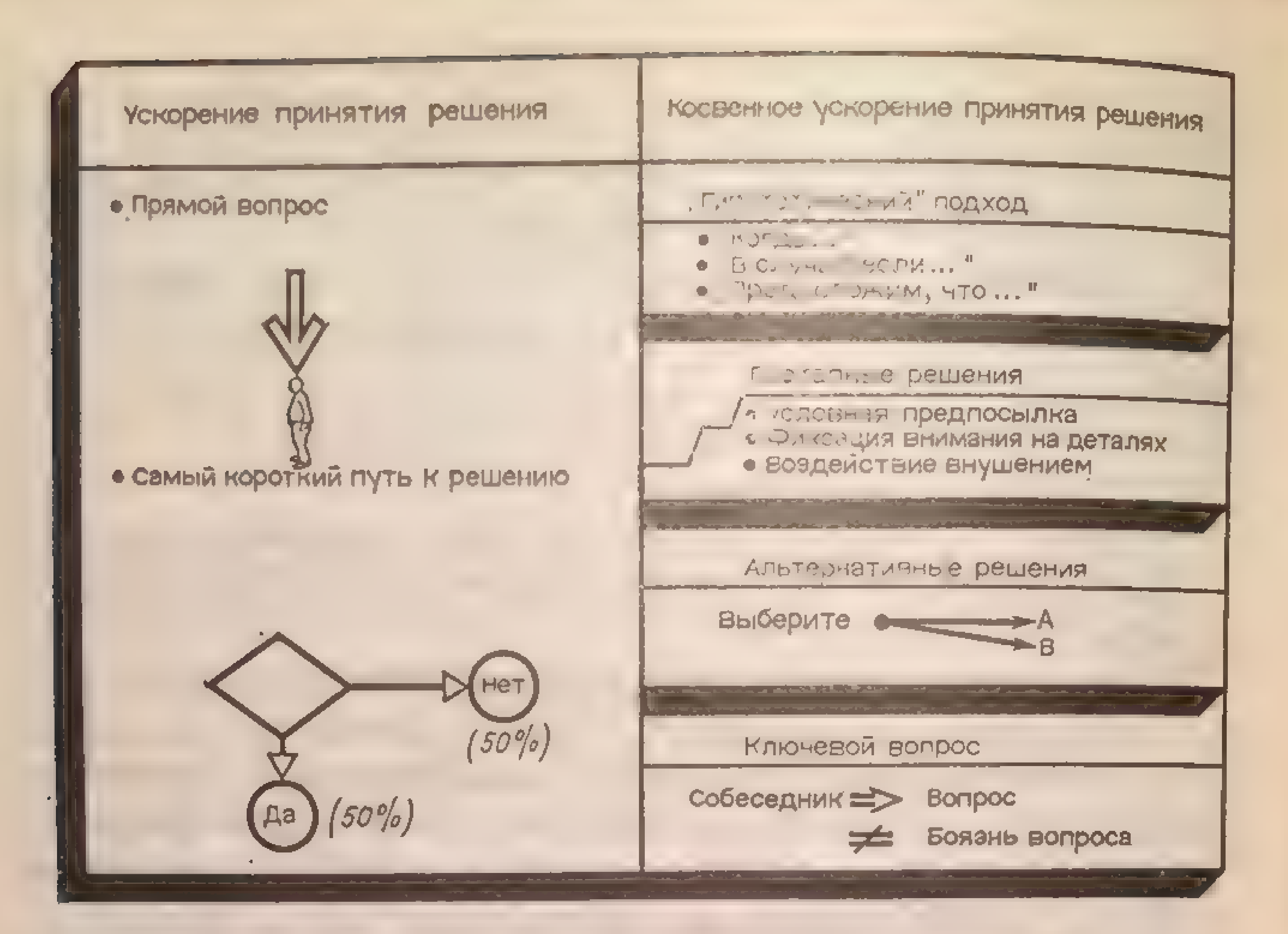


Рис. 22. Методы ускорения принятия решений

лючение. До этого момента одно всегда накладывается на другое: слово на слово, картина на картину, одна мысль перебивает другую, но заключение остается невредимым. Значит, последние слова оказывают наиболее длительное действие на собеседника.

В этой связи рекомендуется записывать и выучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное. Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них — более мягкие или более жесткие по форме — произнести.

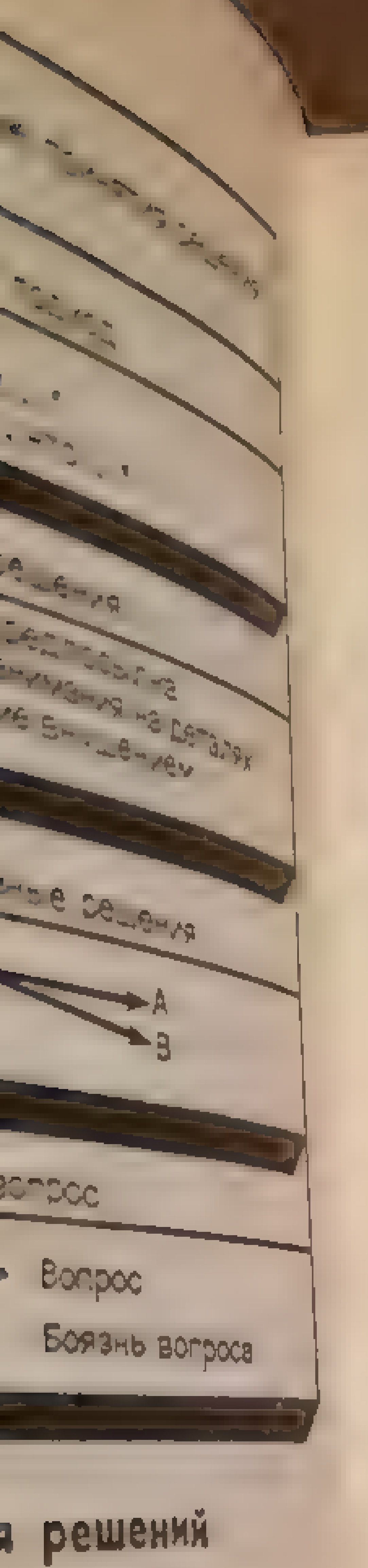
Очень важно отделить завершение беседы от других ее фаз, например, с помощью таких выражений:

давайте подведем итоги;

мы подошли к концу нашей беседы.

Конечно, после этого нужно сосредоточиться на этой последней фразе. До сих пор речь шла о ряде проблем, не всегда обязательных для собеседника, но настало время перейти к принятию нужных решений. Наша первоочередная задача — привести нашего собеседника к цели, помогая ему преодолеть последние препятствия.

Деловые люди считают, что существует «психологически удобный момент», когда нужно переходить к дейст-



виям. Тем не менее фактом является то, что такого подходящего момента для перехода к действиям и принятию решений не существует. Опыт подсказывает, что лучше всего придерживаться аксиомы: никогда не спешить проявлять инициативу, но и не ждать «психологически удобного момента» слишком долго.

● Так когда же форсировать принятие решения? Необходимыми и достаточными условиями для вступления в завершающую фазу деловой беседы являются следующие:

если мы с помощью соответствующих информационных и контрольных вопросов направили беседу к нужной цели;

привели аргументы, действенные для данного конкретного человека;

если на поставленные в ходе беседы вопросы мы дали удовлетворяющие собеседника ответы;

если мы успешно справились с замечаниями и возражениями;

если мы сумели установить контакт с собеседником и создать благоприятную атмосферу для завершения беседы.

Когда все эти условия выполнены, не обязательно подталкивать собеседника к действиям, наоборот, он может предложить ускорить принятие решений.

● Тот факт, что собеседник не проявляет признаков готовности к принятию решений,— не причина для того, чтобы за ним не наблюдать внимательно. Действительно, по лицу бывает трудно определить, готов ли наш деловой собеседник принять решение. Но здесь может оказать помощь тезис психологов о том, что никто не изменяет свою собственную позицию по собственным предложениям без внешних проявлений. Поэтому мы должны внимательно наблюдать и анализировать, что делает и что говорит наш собеседник.

То есть, нужно внимательно следить за словами, сознательными и неосознанными выражениями нашего собеседника, сделанными чаще всего в форме вопросов, связанными с делами и событиями, как правило, после принятия решений. Пример такой реакции:

Можно ли с помощью этого также...

Выиграю ли я в этом случае...

Уверены ли Вы в том, что мы осуществим все запланированные мероприятия вовремя?

А Вы будете участвовать в реализации этого проекта?

Когда можно начать работу над этим проектом?

Как обстоит дело со сроками?

Если в нашей беседе участвует несколько собеседников и один из них обращается к другому с типичным вопросом: «А что Вы, коллега, думаете об этом предложении?» — то мы с определенной долей уверенности можем считать, что один из них уже принял решение.

● Другой группой признаков, свидетельствующих о том, что близится конец беседы, является изменение поведения собеседника:

пребывающий в «расслабленном» состоянии собеседник наклоняется вперед с выражением заинтересованности или наоборот, а также разводит или сжимает руки;

собеседник проявляет знаки общей дружеской реакции;

собеседник слушает наше выступление с выражением одобрения, иногда кивая головой;

он снова перелистывает наш проект, разработки, просматривает данные, подготовленные к беседе;

меняется степень участия собеседника в беседе, темп его высказываний и участия в дискуссии. Это почти верный признак того, что он уже принял решение. Какое, он нам скоро скажет сам.

● Несколько слов о наиболее распространенных тактических тонкостях, которые способствуют прояснению атмосферы окончания беседы.

Если мы заметим, что собеседник морщит лоб в поисках подходящего замечания, и убедимся, что это замечание не является действительной причиной его бездейственного поведения, то нужно попытаться «вытянуть» из него оставшиеся замечания и возражения, разумно применив технику вопросов примерно в следующем виде:

Отвечает ли уровень эффективности существующей системы управления Вашим возросшим потребностям? Если нет, то каковы, по Вашему мнению, недостатки введения новой организационной структуры?

В большинстве случаев таким образом мы узнаем действительную причину сопротивления нашего собеседника принятию решений.

● Вкратце повторим еще раз все преимущества наших предложений, избегая при этом упоминания о новых, еще не обсужденных преимуществах. Как мы уже подчеркивали, для перехода в фазу принятия решений используются моменты, когда атмосфера беседы наиболее благо-

приятная, например, когда мы достигнем полной договоренности с собеседником по определенному вопросу.

Следует избегать альтернативных предложений типа: Вам нужно принять решение о реорганизации работы внутреннего транспорта не позднее конца второго квартала.

Если Вы не в состоянии принять решение сегодня, можно отложить обсуждение всего проекта на неопределенное время.

Важно самим быть абсолютно уверенными в преимуществах поддерживаемого нами решения. Только тот, кто сам искренне убежден, может успешно убеждать других, так как «температура» слушающего нас собеседника намного ниже нашей в момент выступления.

Следует быть готовым к «нет». Это «нет» нашего собеседника не должно завершать беседу. У нас должны быть подготовлены варианты, которые позволят продолжить беседу и преодолеть неприемлемое «нет» собеседника.

Конечно, нельзя просто прервать свое выступление — его нужно закончить какой-нибудь оригинальной фразой. Нельзя проявлять растерянности. Иногда случается, что какая-нибудь фраза нашего выступления неожиданно приносит нам успех. И хотя у нас в запасе есть лучше, разумно отказаться от них и проститься после неожиданно удачной фразы.

Мы подчас просто не сможем дойти до конца, так как среди нас встречаются люди, которые, начав говорить, не могут остановиться, хотя все уже высказались.

В таких случаях стоит помнить афоризм «Плох конец без заключения, но заключение без конца — это ужасно!»

6.5. ЦЕЛЬ ИЛИ ПУТЬ К ОТСТУПЛЕНИЮ

Мы, конечно, не настолько гениальны, чтобы в деловых беседах всегда достигать намеченных целей. Иногда это невозможно по ряду причин: у нас нет возможности подготовить действенную аргументацию, мы сталкиваемся с замечаниями, с которыми вынуждены согласиться, или собеседник не готов к принятию решения. В другом случае мы встречаем более способного, более сильного и лучше подготовленного собеседника, который ломает нашу стратегию, хотя она и правильно разработана. Иногда мы сталкиваемся с неожиданностью, которая полностью выбивает нас из колеи подготовленной беседы. Что делать

в таких случаях? Как помочь себе, когда нас «приперли к стенке» и когда мы вынуждены отступать?

До начала беседы следует обдумать и наметить возможные минимальные (запасные) цели и направления отступления на тот случай, если собеседник помешает нам достигнуть основной цели и заставит нас отступить. То есть, мы определяем альтернативные цели на случай «нет» собеседника по отношению к главной цели.

Каковы минимальные требования к запасным целям беседы?

Подытоживание аргументов, принятых и одобренных нашим собеседником;

нейтрализация негативных моментов в заключении;

закрепление и подтверждение того, что достигнуто;

«наведение мостов» для следующей деловой беседы.

6.6. НЕСКОЛЬКО ОБЩИХ СОВЕТОВ В СВЯЗИ С ОКОНЧАНИЕМ БЕСЕДЫ

Свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с нашей целью.

Во всех случаях ждите, чтобы собеседник сам согласился с нашими целями.

Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решений. Если Вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать исходя из своих позиций.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий наш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Это принесет большую пользу. Опытные деловые люди никогда не допускают неожиданностей в конце деловой беседы. У них всегда в запасе есть отличный аргумент, с помощью которого они могут успешно завершить беседу, добившись своей цели. Например: «Да, я забыл добавить, в случае неудачи мы все расходы берем на себя».

Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. При этом тщательно следите за тем, чтобы всегда оставаться последовательным с точки зрения истины. С помощью полуправды можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Оставьте несколько подходящих и удачных вопросов для завершения беседы.

Не отступайте, пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет». Не держите себя слишком напряженно в фазе достижения договоренности.

Не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все известные методы форсирования.

Попытайтесь привести положительный пример — сошлитесь на случай, имевший место с тем, кто похож на Вашего собеседника, чтобы дать стимул для принятия положительного решения.

Постарайтесь сделать так, чтобы собеседнику не составляло бы большого труда согласиться с Вашими выводами и рекомендациями.

Достигнув цели, прощайтесь с собеседником. Как только будет принято решение, поблагодарите собеседника, поздравьте его с разумным решением, скажите ему, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

6.7. РЕЗЮМЕ

Пятая фаза беседы — принятие решений — венчает наши усилия и всю деловую беседу. С помощью принятого решения достигаются основные цели, стоящие перед нами. Поэтому давайте еще раз кратко повторим эту главу, ее основные выводы.

Проявить инициативу никогда не рано, а зачастую — слишком поздно.

Никто не изменяет своего решения без того, чтобы как-то не проявить это внешне. Поэтому нужно внимательно наблюдать за поведением собеседника, которое может означать приближение конца беседы.

Все действия начинайте с резюме и сделанных на его основе выводов.

Ориентируйте собеседника на принятие решений с помощью:

«гипотетического» подхода;

поэтапных решений; альтернативных решений;

ключевых вопросов.

Помните о рекомендованных тактических тонкостях:

определите момент перехода к окончанию беседы;

следите за поведением собеседника, свидетельствующим о том, что беседа подходит к концу;

закончите беседу в нужный момент.

Заранее запланируйте альтернативные варианты и минимальные (запасные) цели.

Помните общие рекомендации по окончанию беседы.

Глава 7.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЕДЕНИЮ БЕСЕДЫ

До сих пор мы в основном рассматривали структуру и организацию отдельных фаз беседы, пытаясь проникнуть в сущность элементов процесса коммуникаций, субъектами которого являются люди, а объектами — предметы бесед, методы и формы изложения. В ходе этих исследований мы выявили ряд правил и положений, имеющих различное значение для проведения деловых бесед в нужном нам направлении. Несомненно, никакая голова не в состоянии сразу запомнить все многочисленные принципы и уж тем более никто не может одновременно применить их на практике. Но все они перечислены здесь сознательно, с целью пробудить у читателей творческое мышление и показать всю проблематику ведения деловых бесед. Вполне естественно, что со временем отдельные принципы могут приобрести иную значимость, выкристаллизуется лишь десяток действительно ценных практических правил по ведению деловых бесед.

Следует добавить, что в последние годы, как бы парадоксально это ни звучало, не было открыто ни одного нового фундаментального принципа ведения деловой беседы. Заметен существенный прогресс в разработке техники и тактики ведения бесед, а также систематизации и организации накопленного опыта и знаний в этой области, особенно на основе сочетания этих знаний с выводами риторики, психологии и социологии. Поэтому полезно выучить несколько основных принципов ведения беседы и отработать их путем повседневной практики до совершенства, имея в виду, что, конечно же, невозможно освоить все принципы сразу. Без теоретической базы и длитель-

ных тренировок это не получится. Только упорным самостоятельным трудом и упражнениями мы можем и должны развить способность применять одновременно ряд указанных в этой книге принципов.

Поэтому выделим пять основных принципов ведения деловых бесед, которые более подробно были рассмотрены в предыдущих главах и которые являются универсальными и могут быть применены в любой ситуации.

- Если мы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он нас не слушает, зачем нам вообще что-то говорить? Поэтому **первый принцип — привлечь внимание собеседника** (начало беседы).

- Когда наш собеседник проявит желание к беседе, потому что уверен, что наше выступление будет ему полезно, это означает, что он нас будет с удовольствием слушать. А это значит, что мы должны **пробудить в нашем собеседнике заинтересованность — это второй принцип** (передача информации).

- Следующий шаг заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника в том, что он поступит разумно, согласившись с нашими идеями и предложениями, так как реализация этих идей и предложений принесет ему и его предприятию определенную пользу. Это — **третий принцип** ведения деловой беседы — **принцип детального обоснования** (аргументация).

- Собеседник может интересоваться нашими идеями и предложениями, он может понять и их целесообразность, но он все еще ведет себя осторожно и не видит возможностей применения наших идей и предложений на своем предприятии. Поэтому, вызвав интерес и убедив собеседника в целесообразности высказанного, мы должны выяснить и разграничить его желания.

Поэтому **четвертый принцип — выявить интересы и устранить сомнения нашего собеседника** (нейтрализация, опровержение замечаний).

- И последний, основной, **пятый принцип** ведения деловой беседы заключается **в преобразовании интересов собеседника в окончательное решение** (принятие решений).

Наряду с этими основными пятью принципами (пять фаз беседы), нужно постепенно запомнить девять следующих рекомендаций по ведению деловых бесед (рис. 23). Их универсальный характер основывается на таком простом факте, что в любой беседе мы должны

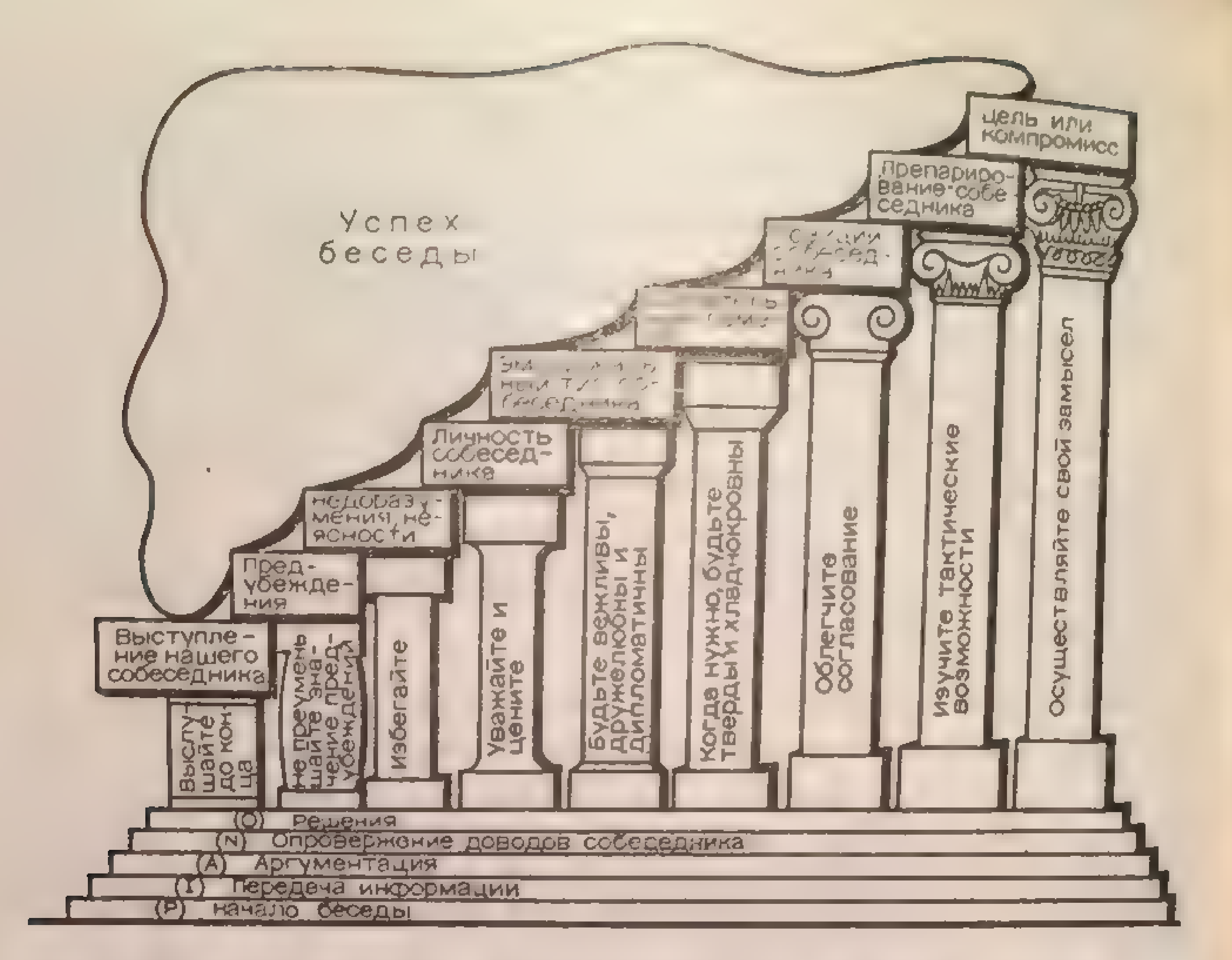


Рис. 23. Практические рекомендации по ведению беседы

искусно приспособиться к своему собеседнику в данный момент независимо от того, о каких деловых или личных отношениях идет речь. Рекомендации эти следующие.

* Внимательно выслушивайте собеседника до конца. Часто бывает, что беседа проходит безрезультатно из-за того, что собеседники не выслушали друг друга внимательно. К сожалению, прав один француз, говоривший: «Дебаты — это зачастую сердитый разговор, в котором два человека что-то друг другу говорят и сами же себя слушают». Слушать с должным вниманием то, что нам хочет сообщить собеседник, — это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость.

* Никогда не пренебрегайте значением предубеждений нашего собеседника! Трудно представить, насколько часто встречаются люди, находящиеся под давлением предрассудков. Вспомним свой собственный опыт: часто наше мнение складывается до того, как мы тщательно взвесили все факты. И для нас, и для нашего собеседника будет лучше, если мы осознаем это.

* Избегайте недоразумений и неверных толкований! Наше изложение должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым и прежде всего простым и понят-

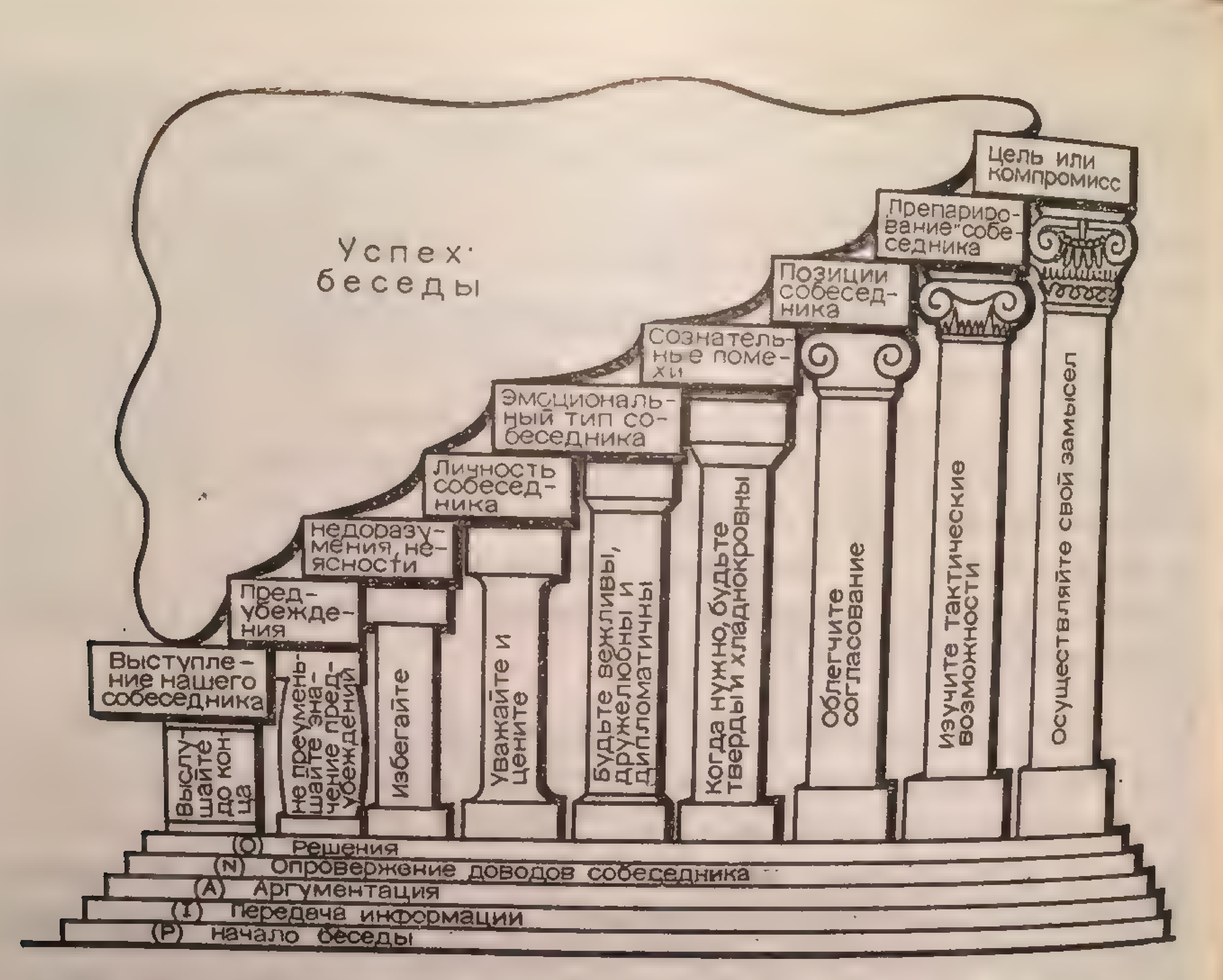
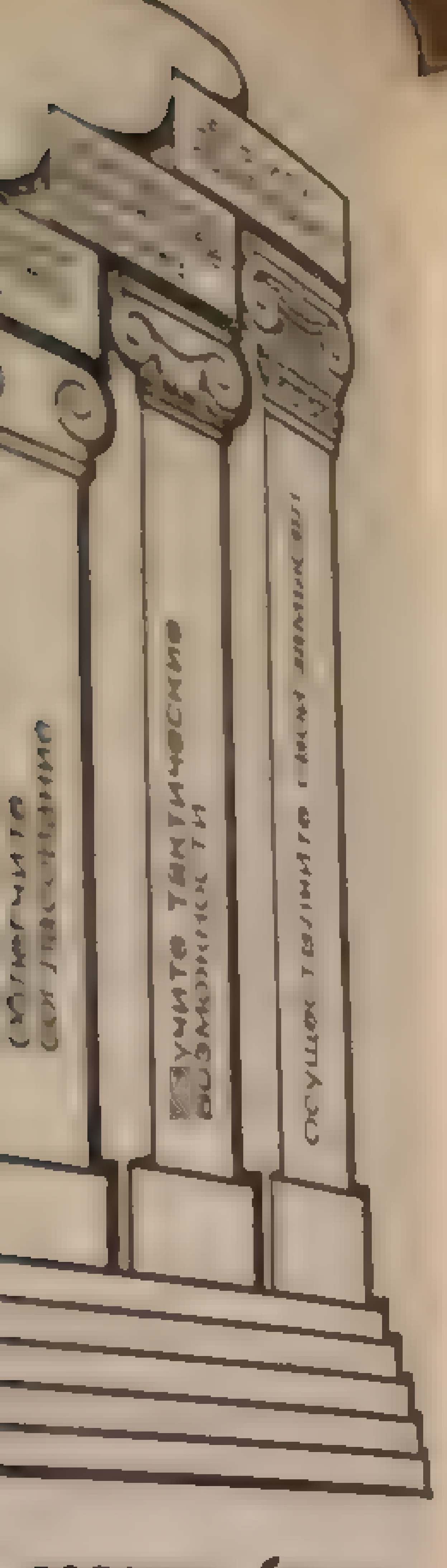


Рис. 23. Практические рекомендации по ведению беседы

искусно приспособиться к своему собеседнику в данный момент независимо от того, о каких деловых или личных отношениях идет речь. Рекомендации эти следующие.

* Внимательно выслушивайте собеседника до конца. Часто бывает, что беседа проходит безрезультатно из-за того, что собеседники не выслушали друг друга внимательно. К сожалению, прав один француз, говоривший: «Дебаты — это зачастую сердитый разговор, в котором два человека что-то друг другу говорят и сами же себя слушают». Слушать с должным вниманием то, что нам хочет сообщить собеседник, — это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость.



ным. Многие деловые беседы и дискуссии «сворачивали с пути» или вообще оказывались бесплодными из-за неясного, запутанного, несистематизированного, растянутого и непонятного изложения. В чем же здесь дело?

* Вспомните несколько последних прочитанных Вами газетных статей или обзоров в различных журналах, речей или выступлений по телевидению. Что можно заметить? Значения используемых терминов и специальных выражений часто неясны. Это касается в особенности новых слов и выражений, заимствованных из других кругов или иностранных языков и только начинающих входить в наш лексикон, поэтому их смысл непонятен тем, кто их употребляет. Отсюда возникает искажение смысла языковых конструкций, опирающихся на значение этих терминов. В результате мы оказываемся в ситуации, когда некоторые выступления нам понятны лишь частично или вообще непонятны. Мы, конечно, обвиняем себя в неспособности понять определенный материал или в чрезмерной ограниченности, а причина кроется в другом.

Мы сами иногда понимаем какой-то материал лишь частично. Можно думать, что это случается и с другими людьми. Это с большой вероятностью относится и к нашему собеседнику. Недоразумения и ошибочные толкования возникают потому, что не хватает здоровой основы. Чтобы этого избежать, необходимо быстро и четко выяснить значение терминов и выражений. Поэтому при любой неясности сразу же безо всякого смущения прямо спрашивайте у собеседника, что он все же подразумевает?

* Уважайте своего собеседника! Ведь техника ведения бесед — это искусство общения с людьми. Будьте внимательны и предупредительны к собеседнику, цените его аргументы, даже если они слабы. Ничто так отрицательно не влияет на атмосферу деловой беседы, как презрительный жест, означающий, что одна сторона отбрасывает аргументы другой без малейших усилий вникнуть в их содержание. Если мы имеем дело с собеседником, который ниже нас по должности, было бы просто глупо демонстрировать свое личное или профессиональное превосходство над ним. В этом случае результатом может быть лишь возникновение личной антипатии и нетерпимости. А это, конечно, не является нашей целью. Можно вспомнить также людей, пренебрежительно относившихся к своим сотрудникам, а в результате окружающие постепенно свое плохое отношение к ним частично перенесли

и в область деловых отношений. Итог оказался ошеломляющим.

* Всегда, когда возможно, будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Напомним, что вежливость не снижает определенности просьбы или приказания, но во многом препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления. Конечно, при этом вежливость не должна перерасти в дешевую лесть или в подхалимаж. Поэтому всегда нужно следить за тем, чтобы быть вежливым в меру. Дружеское расположение еще больше увеличивает шансы успешного завершения деловой беседы. Нахмуренное лицо и надменное поведение больше напоминают неприятный дождливый день с грозой и громом, чем зеленый весенний пейзаж с голубым горизонтом, напоенный теплыми лучами солнца. Что приятнее — нетрудно догадаться. Следует также добавить, что дипломатичное поведение предполагает осторожность, сообразительность и простую учтивость.

* Если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда температура беседы поднимается! Не воспринимайте как трагедию, если собеседник даст волю своему гневу. Опытный и закаленный в дискуссиях человек сохранит твердость и не обидится.

* Любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учтя внутреннюю борьбу между его желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо. Важно не допускать впечатления, что собеседник сдался или слишком далеко отступил со своих позиций: он должен иметь возможность сохранить свое лицо. «Оптимальным» был бы достигнутый с помощью рассуждений успех, когда собеседник примет наши предложения потому, что мы постепенно убеждали его в нашей правоте. Это означает, что мы не навязываем собеседнику никакого готового решения, а вместе с ним пробиваем путь к определенной цели. Наряду с этим мы должны дать собеседнику достаточно времени для того, чтобы он постепенно сам убедился в правильности наших положений.

Подумайте о тактических приемах ведения беседы. Эти приемы для каждой фазы беседы были подробно рассмотрены в предыдущих главах (со II по VI).

Попытайтесь в ходе беседы достичь своей цели или по меньшей мере найдите какой-нибудь приемлемый компромисс. Не всегда в деловой беседе удается добиться всего того, что было намечено. Часто приходится доволь-

ствоваться согласием лишь по некоторым важным пунктам, таким путем можно достигнуть некоторого компромисса с собеседником. Это похоже на то, как двое о чем-то спорят, выражая диаметрально противоположные точки зрения, а истина находится где-то посередине, может быть лишь несколько ближе к одному или другому собеседнику. Во многих случаях беседовать — это в сущности значит уступить собеседнику в одном вопросе, чтобы он нам уступил в другом. При этом очень полезно быть великодушным в мелочах. Однако эта «компенсационная техника» требует большого мастерства и опыта.

И в конце давайте вернемся к рис. 23. На нем символически показаны отдельные рекомендации в форме античных колонн, на которые опирается успех деловой беседы со всеми ее пятью фазами. Конечно, некоторые колонны-рекомендации можно убрать из-под успеха «беседы», и он при этом не покачнется. Однако если убрать все колонны, то успех беседы наверняка «сорвется».

7.1. ВИДЫ БЕСЕД И МЕТОДЫ ИЗЛОЖЕНИЯ

Что необходимо для деловой беседы? Мы сами. Слушатели. Подходящие слова. И благоприятный момент. О нас самих мы, конечно, знаем достаточно. Слушателями занимается социальная психология; мы дали ряд полезных сведений о наших собеседниках. Благоприятные моменты мы рассмотрели тогда, когда рассматривали тактический подход к отдельным фазам беседы. Значит, нам осталось уяснить, что такое «подходящие слова», формы беседы и методы изложения.

В беседе мы являемся «посредниками» между конкретной ситуацией и определенной личностью. И с тем, и с другим мы должны обращаться корректно. Поэтому мы одновременно ориентируемся и на собеседника, и на ситуацию. При этом, конечно же, у нас есть определенные цели и относительно своих слушателей: мы хотим объяснить им какую-то профессиональную тему (лекция, сообщение) или стимулировать проявление инициативы. В другом случае (поздравление, приветствие) мы хотим пробудить или усилить общее чувство или настроение присутствующих. В соответствии с этим можно выделить следующие виды бесед:

профессиональные беседы, когда разъясняются специальные проблемы без воздействия на чувства собеседников;

речи, цель которых — добиться от слушателей каких-то действий путем информирования и аргументирования. Такие речи воздействуют не только на чувства, но и на разум и волю людей. Особой формой бесед являются дискуссии и дебаты;

выступления, относящиеся к какому-то событию, т. е. посвященные конкретным ситуациям в общественной жизни (приветственные речи, благодарности, вступительные слова, беседы, посвященные какому-то событию).

Каковы факторы воздействия деловой беседы? Таковыми являются содержание, организация и стиль, т. е. методы нашего изложения. Давайте посмотрим, какие бывают методы изложения (рис. 24).

- Чтение. Мы прочитываем собеседнику подготовленный материал. Это самый нежелательный способ изложения, так как он отталкивает собеседника и его реакция остается для нас неясной.

- Закрытое изложение с дискуссией. Во время изложения перерывов не делается. Дискуссия проводится в конце беседы. Отрицательным моментом здесь является то, что многие вопросы в ходе дискуссии теряются и теряется связь вопросов с изложенным материалом. И мы вынуждены возвращаться к той части выступления, к которой относится вопрос. Положительным является то, что выступление проходит без перерывов и поневоле должно быть кратким.

- Открытое изложение с промежуточными вопросами, которые задают нам слушатели в интересующих их местах. Непонятное можно легко сразу же прояснить. Несмотря на эти остановки, изложение все же сохраняет свою целостность. Здесь уже существует реальная опасность того, что нас могут вынудить свернуть с намеченного пути.

- «Разговорный стиль». При таком методе изложения материал выступлений перемежается вопросами, задача которых заключается в мобилизации внимания наших собеседников и создании условий для понимания ими наших идей. Преимущество этого метода состоит в том, что наши собеседники могут практически в любой момент взять слово. В этом мы видим лучшее доказательство тому, что они внимательно слушают наше выступление. Недостаток: можно легко заблудиться, если вопросы уводят в сторону.


Рис. 24. Методы изложения темы беседы

Во избежание недоразумений необходимо добиваться того, чтобы выступления (и наши собственные, и нашего собеседника) представляли собой законченную часть деловой беседы, дающую ответ на определенный вопрос. В соответствии с этим беседу можно представить как ряд выступлений в системе с остальными компонентами. Наиболее подходящими методами изложения здесь могут быть два последних.

7.2. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ БЕСЕДЫ

При сознательной подготовке к беседе до разработки стратегии и подробного плана беседы (раздел 1.1) проводится предварительный анализ личности нашего собеседника, его служебного положения; прогнозируются последствия нашего сообщения. Мы не будем рассматривать формальные стороны анализа, а набросаем возможный план предварительного анализа беседы. Этот план можно представить в виде шести групп вопросов, на которые следует ответить себе перед началом любого делового разговора. Ответы на вопросы позволяют нам представить ожидаемую оперативную ситуацию, что может быть использовано при выработке стратегии, подробного плана и рабочего плана деловой беседы.

Для большей наглядности на рис. 25 показано, как можно увязать группы вопросов для предварительного анализа. Путем предварительного анализа должно быть установлено, о каком виде беседы идет речь: будет ли это беседа, в которой мы хотим ускорить принятие каких-то решений (форсированная беседа), или же основной целью беседы явится передача информации собеседнику для пробуждения у него интереса к новой проблеме (информативная беседа); может быть, речь идет об устранении чужих вариантов и проведении нашего решения (элиминирующая беседа); может быть, это беседа, где мы знакомим собеседника с новой темой (беседа-лекция). Более подробные определения и примеры таких бесед даны в следующей главе.

7.3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БЕСЕДЫ

Что такое стратегия беседы? Из чего она складывается? Как разработать стратегию нашего делового разговора?

Условно и крайне упрощенно можно считать, что стратегия беседы — это процесс, который в общих чертах ве-

Предварительный анализ

Собеседник + ситуация + наша задача

Кто наш собеседник? Что в нем скрыто?

- Система, в которой он находится: его окружение и общение
- Позиция, компетентность, функции, положение
- Особенности, предубеждения, основные принципы, хобби
- Желания, потребности, ограничения
- Другие собеседники и их взаимозависимость

Чего он хочет? Предполагаемые реакции в ходе беседы

- Позиция в отношении темы беседы
- Сопротивление и реакция
- Замечания и сдержанность
- Первичные мотивы беседы
- Вторичные мотивы беседы

Какие проблемы его волнуют?

- Где возникают проблемы?
- О каких проблемах в действительности идет речь?
- В какой форме они выдвигаются?
- Когда проявляются?
- Соотношение возникающих и имеющихся проблем
- Что достигается их разрешением?

Что я могу и должен сказать собеседнику?

- Дать общую картину ситуации, связанной с деловой беседой
- Объекты беседы
- Помощь и поддержка в определенных ситуациях

Как обосновать свои доводы собеседнику?

- Стратегия и тактика
- Структура деловой беседы
- Доказательная аргументация
- Специфические требования, возникшие в сложившихся обстоятельствах. Учет индивидуальных свойств собеседника
- Вспомогательные средства

Чего мы ждем от собеседника?

- Цели деловой беседы / передача информации, поиск новых направлений, расширение влияния, решение определенных проблем /
- Связь с предшествующими и последующими деловыми беседами
- Поддержание отношений с собеседником
- Что подчеркнуть и чего избежать в беседе?

Оперативная схема ситуации

Рис. 25. В чем заключается предварительный анализ собеседника

дет к решению намеченных нами задач данной беседы. В любом случае выбор стратегии определяется темой беседы. Она основывается на совокупности принципов, которые мы определяем с помощью теории коммуникации и психологии и которые должны нас привести к желанной цели. Конечно, стратегия меняется от беседы к беседе и от собеседника к собеседнику. Но как бы мистически ни звучало слово «стратегия», мы все же попытаемся установить хотя бы общие принципы и направления нашей работы по подготовке и проведению беседы (рис. 26).

Представьте себе и опишите, причем как можно убедительнее, своего будущего собеседника и его предполагаемую реакцию.

Попытайтесь вникнуть в его задачи и мотивы, чтобы понять его исходную позицию, логику и стратегию.

Подумайте, как создать для беседы благоприятную атмосферу, завоевать доверие, избежать напряженности, свести к минимуму формализм и обыденность в общении, проявить симпатию, быть внимательным ко всем присутствующим. Если в беседе участвуют и знакомые, и незна-

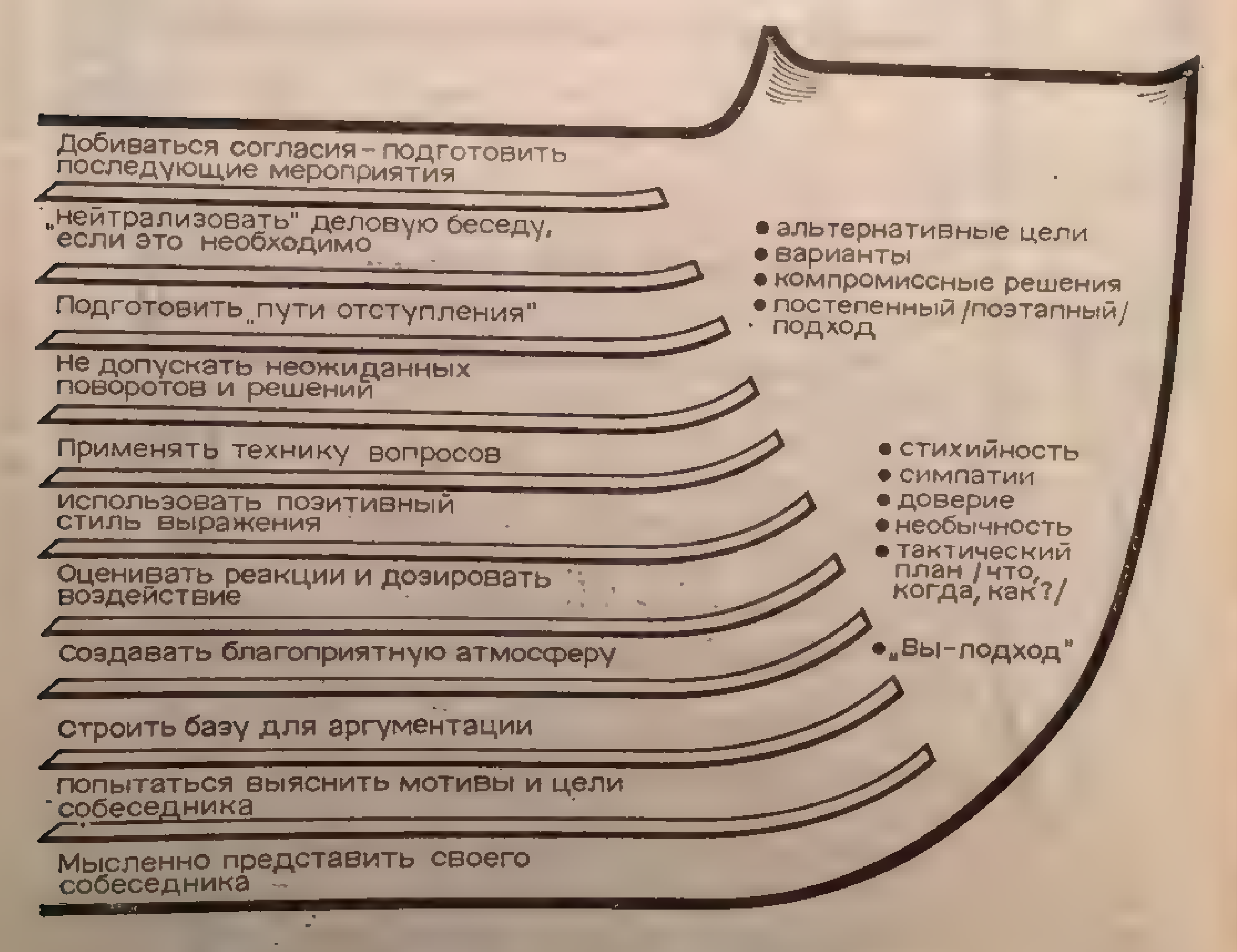


Рис. 26. Вариант стратегии деловой беседы

комые собеседники, то, как правило, нужно быть более сдержанным по отношению к знакомым собеседникам, а по отношению к новым — более предупредительным. Человеку свойственно стремление в любой беседе обращаться к знакомым, а это может поставить новых собеседников в неравноправное, изолированное положение, что в значительной мере препятствует успеху деловой беседы.

Наблюдайте, слушайте и оценивайте реакции наших собеседников, а выводы используйте для продолжения деловой беседы и возможного изменения ее плана.

Пользуйтесь позитивным и оптимистическим способом выражения мыслей и эмоций.

Задавайте как можно больше вопросов, чтобы ситуация выкристаллизовывалась как можно раньше.

Избегайте резких поворотов в беседе. Конечно, никому неприятно, если его неожиданно «обольют холодной водой»; то же относится и к нашему собеседнику.

Разработайте общий метод аргументации в данной беседе: «Вы — подход», подробный план аргументации, возможные контраргументы.

Подумайте о том, какие применить средства для ориентации беседы в желаемом направлении и для предотвращения возможных отклонений. Даже простая модель ориентации беседы, несмотря на то что придуманный пример и конкретный случай почти всегда отличаются друг от друга, означает большой шаг вперед — мы подготовили технику и нам остается лишь приспособить ее к данному случаю.

Наметьте альтернативные (запасные) цели, менее подходящие варианты и подготовьте компромиссные решения на тот случай, если потеряете контроль за ходом беседы.

По возможности разработайте поэтапные задачи и последовательно включайте их в конструкцию беседы. Их функция — быть лестницей, вместо рискованного прыжка мы осуществим относительно легкое восхождение. И конечно, следует предусмотреть процесс нейтрализации замечаний, если они приобретут крайне нежелательное для нас направление.

И наконец, обеспечьте дальнейшие контакты с собеседником и обратите внимание на возможность новых видов деятельности.

Эта общая стратегия подготовки и проведения беседы может полностью или частично использоваться почти для

любой деловой беседы. Нам остается теперь разработать специфическую стратегию для каждой конкретной деловой беседы, которая обусловлена нами, личностью партнера, ситуацией, обстоятельствами и непосредственными целями.

Основой для этого служит предварительный анализ, который мы рассмотрели в предыдущем параграфе.

7.4. ВОЗМОЖНОЕ ПОСТРОЕНИЕ БЕСЕДЫ

Когда мы играем в домино, то ставим кости на те места, на которые они в данный момент подходят, без плана и возможности контроля за процессом в целом. К сожалению, многие люди именно так и поступают при составлении своих выступлений в служебных беседах.

Но никто не строит фабрику без плана. Так же не следует заниматься подготовкой к беседе до того, как определена ее структура. Ведь беседа не должна представлять собой разрозненную совокупность несвязанных деталей — она должна иметь четко разработанную структуру, быть похожей на мозаику. Причем, как правило, составляется два структурных уровня: первый представляет собой фазы беседы, а второй — их компоненты (этот принцип применен и при разработке структуры этой книги (фазы рассмотрены в главах, а их компоненты — в разделах). Конечно, можно разработать структуру из трех и более уровней, но это довольно трудно.

Уже в ходе сбора и отбора материалов понемногу проявляется структура беседы. Очень редко это первое решение является наиболее удачным. Поэтому в ходе последующей подготовки к беседе ее структуру нужно постоянно пересматривать и совершенствовать, конечно, исходя из следующих принципов:

логических;

психологических;

риторических;

научно-профессиональных.

Приведем несколько возможных структур деловой беседы, причем только таких, которые относятся к первому уровню — фаз беседы (рис. 27).

Несомненно, читатель может дополнить эти виды структур беседы новыми, взятыми из своей практики, а часто можно пользоваться и предложенными, и своими. Что касается компонентов фаз беседы (второй уровень структуры) или элементов этих компонентов (третий уро-

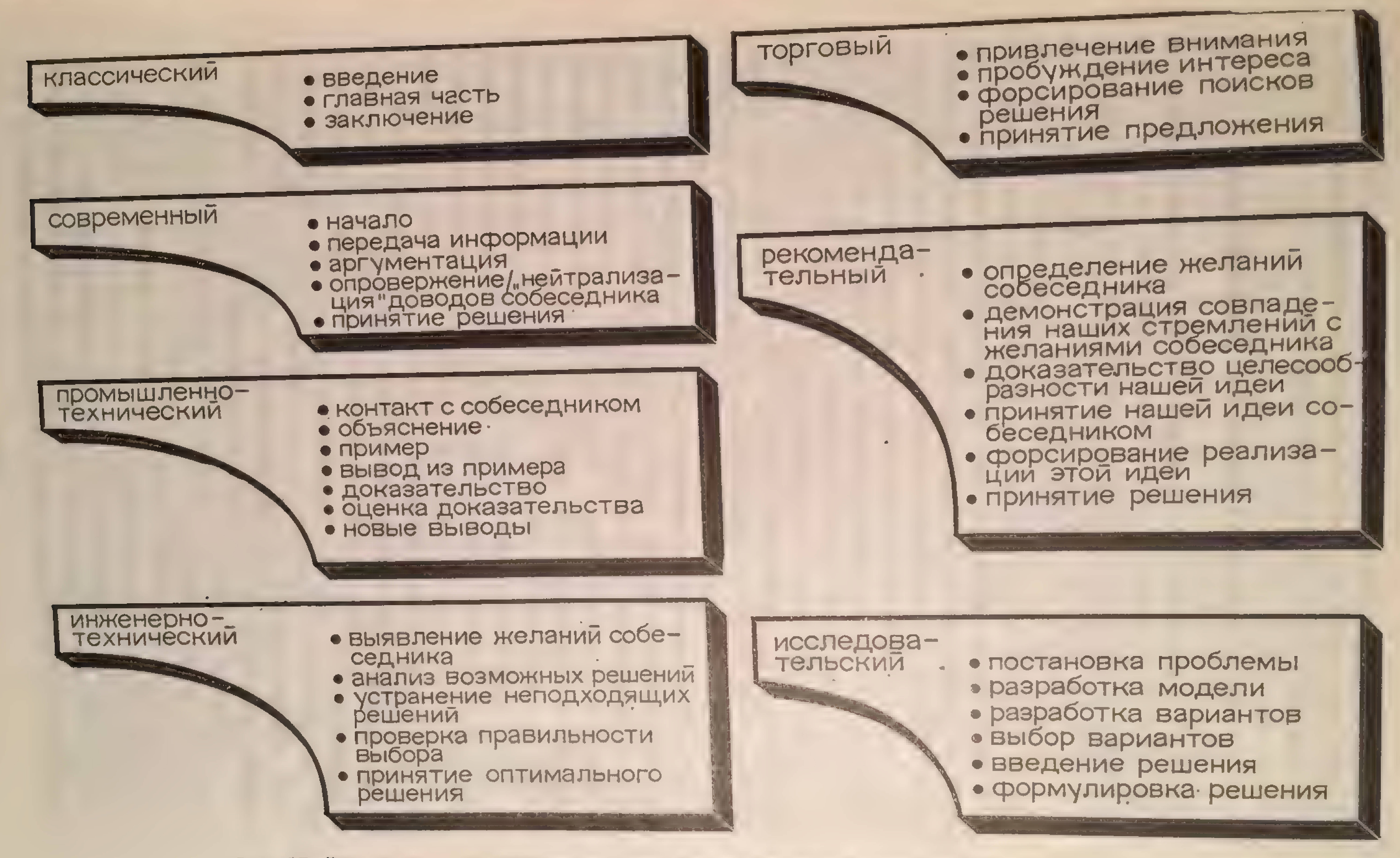


Рис. 27. **Возможные структуры деловых бесед разных видов (первый уровень)**

вень), то представить их в обобщенном виде очень трудно, так как наличие тех или иных компонентов (элементов) определяется конкретной ситуацией.

7.5. СБОР МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ БЕСЕДЫ

Собирать материал и информацию для беседы следует по возможно широкой тематике и посвятить этому нужно максимальное время. Многие выступления и беседы обесцениваются именно из-за того, что подготовка была слишком скорой и поверхностной и дала непозволительно мало необходимых сведений. Поэтому, чтобы добиться максимального эффекта, мы не должны бы собирать материал лишь для одной беседы (той, что вскоре предстоит). Следует применить основательную плановую, разветвленную и стабильную систему сбора материалов, что поможет расширить наши знания, повысить профессиональную подготовку и укрепить общие основы образования.

Существует масса справочников, специальных книг, журналов, исследований по всем областям жизни. В каталогах библиотек и различных изданиях имеются обзоры опубликованных материалов в разных областях. Нам существенно могут облегчить работу по подготовке к беседе и разнообразные словари-справочники (экономические, юридические, инженерно-технические, философские, общие), и энциклопедии. Источники информации многочисленны. Например, мы собираем все статьи и заметки, которые имеют отношение к области нашей деятельности и интересов (их можно вырезать, копировать, перепечатывать). Хорошие журналы — это настоящие рудники специальных и полемических заметок, поэтому их нужно оценивать намного серьезнее, чем это сейчас принято. А отдельные статьи может быть нужно прочесть по два, три раза. Специалисты советуют хранить собираемый материал и сведения на листах бумаги или карточках (например, на непробитых карточках для ЭВМ). Для облегчения этой работы можно придерживаться следующих рекомендаций (что успешно делает и автор книги):

1. Листки бумаги или карточки размером с почтовый конверт вполне пригодны.

2. Обозначаем содержание карточки одним подчеркнутым словом (ключевое слово).

3. Пишем разборчиво и ясно, карточки нумеруем.

4. Заполняем карточки только с одной стороны — это впоследствии облегчит поиск и увеличит наглядность.

5. Оставляем достаточно места для дополнительных замечаний и возможных изменений.

6. Подчеркиваем наиболее важные места в записях.

Таким образом мы создаем для себя удобный личный архив интересных идей, данных, информации, источников информации и т. п., ценность которых со временем и по мере увеличения архива возрастает.

7.6. ОТБОР И СИСТЕМАТИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ БЕСЕДЫ

Когда мы уже назначили деловую беседу, а еще лучше, когда мы приняли решение ее назначить или даже еще раньше — когда мы только решили ее провести, нужно начинать отбирать и систематизировать материалы к этой беседе. Большую помощь в этом нам окажет личный архив, из которого мы относительно легко и быстро можем извлечь наиболее важные и нужные данные и сообщения. Кроме того, мы пользуемся деловой документацией (из нашего шкафа и письменного стола) из других служб и отделений нашего предприятия.

Для этой работы наиболее целесообразно с начала подготовки к беседе завести особую папку-досье. Полезно уже в начале работы установить основные критерии отбора материала для того, чтобы он не накапливался без надобности и не отягощал нас своим объемом и путанностью. Этими критериями могут быть вопросы, которые позволили бы нам быстрее и легче решать, включать ли конкретные данные в рабочий материал или нет.

Пример вопросов-критериев для отбора рабочих материалов:

Какова реальная польза конкретного материала для проведения данной беседы, для нашей позиции?

Сколько времени нужно для его изложения?

Будет ли он достаточно понятным и убедительным для делового собеседника?

Соответствует ли он основному курсу беседы?

Насколько он важен для понимания ситуации и принятия окончательного решения?

Можно ли его отпустить? И так далее.

Таким образом, мы отсеиваем необходимый рабочий материал для подготовки к беседе. Было бы ошибкой приводить собеседнику весь материал, который оказался у нас в руках. Это создаст путаницу, вызовет ненужные вопросы и отдалит нас от намеченной цели. В таких случаях

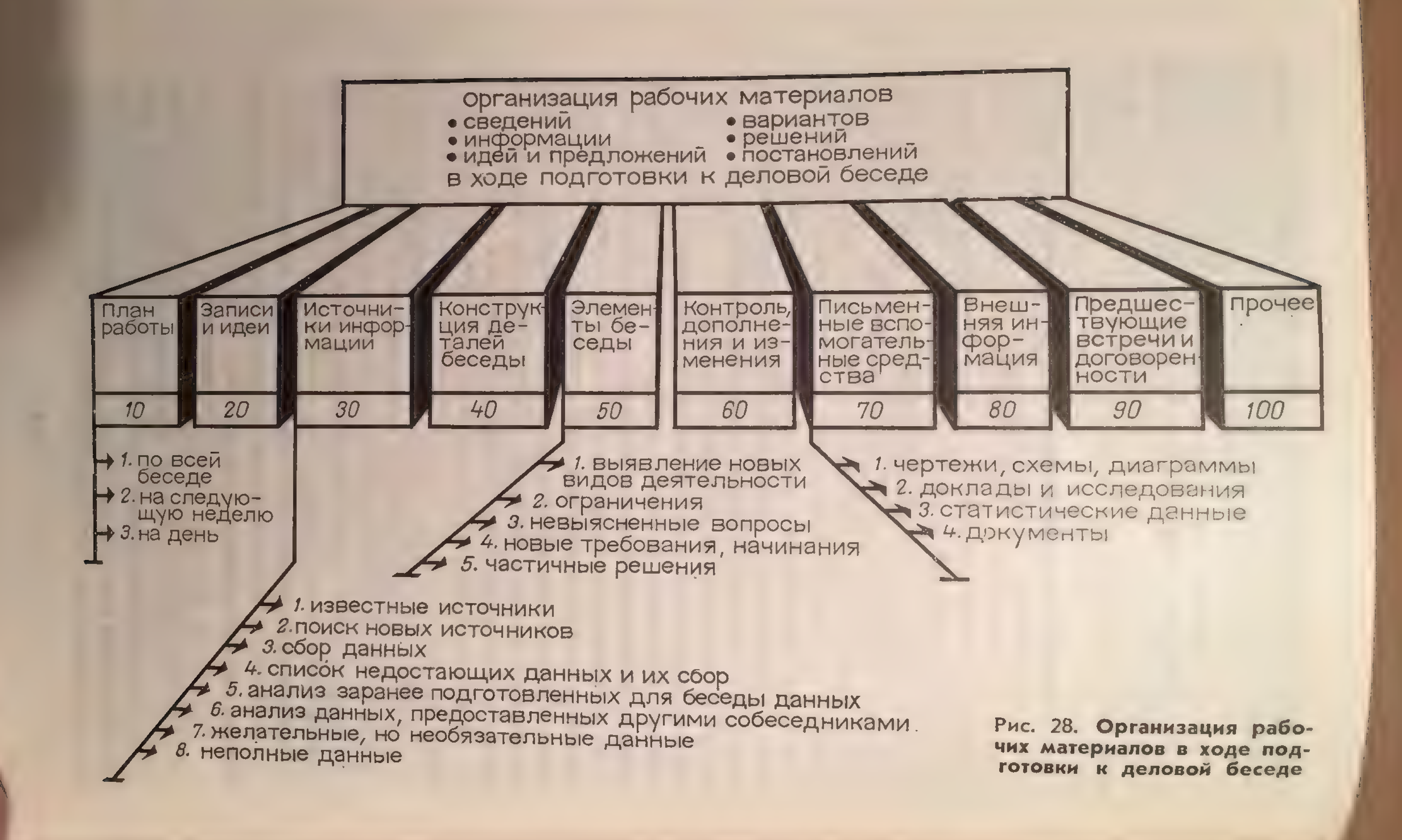


Рис. 28. **Организация рабочих материалов в ходе подготовки к деловой беседе**

нужно помнить практический совет: успех в беседе приносит не столько объем собранного материала, сколько его проработка.

Систематизация материала во время его сбора и подготовки к деловой беседе — также важная операция. Рекомендуется иметь в папке отделения не только для облегчения поисков, но и для направленного сбора и проработки рабочего материала. Рабочий пример систематизации материалов иллюстрирует рис. 28. Такой основной формой, иногда упрощенной, иногда усложненной, часто пользуется и автор при подготовке к отдельным деловым беседам.

Предлагаемый план систематизации рабочих материалов к конкретной деловой беседе разделен на три уровня (на рис. 28 изображен только первый и частично второй): функциональное целое, проектные группы, проектные детали.

Функциональное целое представлено в вертикальных графах (эти разграничения часто имеют искусственный характер), для большей наглядности и облегчения проработки они обозначены номерами 10, 20, ..., 100. Проектные группы объединяют совокупность однородных деталей на одном уровне плана (проекта) беседы; например группа «отдельных докладов» или «невыясненных вопросов». Эти группы, входящие в одно функциональное целое, расположены вертикально и пронумерованы порядковыми номерами. И наконец, в рамках каждой группы есть много проектных деталей, рассредоточенных по всему проекту (и по вертикали, и по горизонтали). Они обычно обозначаются каким-либо ключевым словом. Предложенная концепция систематизации рабочих материалов для подготовки к деловой беседе наряду со структурной имеет еще и большую мотивационную ценность. Она выражается в том, что ориентирует человека на систематическое и организованное мышление, а его усилия по подготовке к беседе способствуют повышению качества и эффективности ее проведения.

7.7. ПРОВЕРКА ПОДГОТОВЛЕННОСТИ К БЕСЕДЕ

До начала беседы полезно еще и еще раз заглянуть в материалы, проанализировать проделанную работу и уточнить некоторые детали. Для этого мы приводим контрольный список вопросов, который читатель может дополнить

и приспособить к своим повседневным нуждам. Перед началом беседы ответьте сами себе на следующие вопросы:

1. Все ли я тщательно продумал?

2. Вполне ли я готов правильно ответить на возможные вопросы собеседника?

3. Пытался ли я представить себя на месте собеседника и понять его?

4. Является ли мой план беседы точным, ясным и корректным?

5. Не вызовет ли мой план беседы вопросов, на которые я не смогу ответить?

6. Выглядят ли мои формулировки естественными и убедительными?

7. Правильно ли составлен план беседы, логично ли его построение?

8. Все ли мои мысли выражены точно и ясно?

9. Правильно ли выбран тон изложения?

10. Если бы эта беседа была проведена со мною, остался бы я ею доволен?

7.8. СТИЛЬ ИЗЛОЖЕНИЯ

О стилях изложения написано много толстых книг, учебников риторики и грамматик. Поэтому здесь мы коротко остановимся лишь на двух вопросах: на выборе слов и на составлении предложений.

Что касается выбора слов, то нужно всегда стараться употреблять простые, общеизвестные и общепринятые, всем понятные слова. Это иногда противоречит тому, что употребляемый термин должен быть одновременно и наиболее точным. Человек должен сознавать, что наслоение неясных, непонятных и невразумительных терминов может сделать бессмысленным все выступление независимо от того, насколько ясными и простыми были мысли выступающего. Ведь часто, выступая, человек старается показать свою «ученость» и красноречие. На деле непонятное выступление лишь создает путаницу в головах собеседников, вызывает у них усталость и непонимание, лишает интереса.

Поэтому нужно затратить определенные усилия на поиск нужного слова, правильного понятия, следует избегать слов-суррогатов, которые значительно снижают ясность выражения. Об этом так говорил когда-то Марк Твен: «Разница между нужным словом и словом, которое близко ему по значению, точно такая же, как и разница

между сверканием молнии и поблескиванием маленького светлячка».

Важно следить за тем, чтобы любимые словечки и поговорки не превратили нашу речь в набор пустых фраз. Будем помнить, что неуместные сокращения названий могут довести нормального человека, несведущего в определенной специальной области, до настоящего отчаяния.

Особое внимание следует уделить исключению из своей речи иностранных слов, выражений и модных конструкций предложений. Иностранные слова и выражения, перенесенные в наш язык, обычно существенно меняют свое первоначальное значение, отсюда возникает ряд недоразумений. Понимание этих слов людьми, знающими данный язык, и людьми, до сознания которых дошло их измененное и упрощенное значение, отличается настолько, что даже трудно представить.

Поэтому рекомендуется выбирать простые, всем понятные, наиболее подходящие и выразительные слова, которые при необходимости можно легко заменить.

С построением предложений дело обстоит в сущности так же. Главное — быть ясными, говорить точно то, что хотите сказать, и так, чтобы слушатель-собеседник как можно лучше мог понять то, что ему говорят. Будем помнить старую истину: кто ясно мыслит, тот ясно излагает. И правда, нетрудно заметить, как не только люди с низким уровнем образования часто жалуются на то, что не в состоянии понять многое из того, что встречается в печати, на лекциях, по радио и телевидению. Это происходит потому, что выступающий в основном старается подчеркнуть свою «ученость» и «образованность», а на деле непонятным сообщением создает путаницу, вызывает неприязнь со стороны собеседников-слушателей. Здесь иногда складывается и забавная ситуация, похожая на ту, которую так хорошо описал и высмеял наш писатель Сима Матавуль в сцене, когда бестолковый Чаглина приветствует своего брата, вернувшегося в родные края. Чаглина обращается к ученому брату с «ученой» речью: «За здоровье вашего дорогого добро пожалования к тому, что всегда было нашим добро пожалованием, потому что оно всегда ходит-бродит между нами, грешными, прямо мудрость между волов... А ты песни поешь и молитвы разговариваешь. Как бог, что все знает, ведь мудрености, боголюбивости, крепости, лепости, милости, душевности, гордости в тебе — как в мешке. А потом, а потом, наш дорогой и благословенный, славный и верный, мирный ты

наш, головой ты слышишь, ушами видишь... Так будь ты здоров, наш дивный фра Брне!»[1] А родственники, вытаращив глаза, его слушают и дивятся его «учености» и «уму», а один из них и говорит: «Ежели б его учить, какая бы голова была!», а второй говорит: «Я даже почти ничего не понял!», а третий: «А я вообще ничего не понял». И все, пишет Матавуль, восторгались этой речью, из которой ничего не поняли.

Поэтому давайте будем употреблять в своих выступлениях ясные и понятные всем выражения. Они не должны иметь форму телеграфного сообщения, но и не быть длинными, как колбаса. Каждую новую мысль можно со спокойной совестью облекать в новые предложения. Предложение должно заключать в себе активную позицию; нужно приложить усилия и увязать все предложения в одно естественное, логическое целое. Исключительное значение при этом имеет грамматическая правильность построения предложений.

7.9. ОБЩИЕ ПРАВИЛА ЗАПОМИНАНИЯ

Обобщая опыт повседневной практики деловых бесед и сравнивая его с выводами и идеями признанных в этой области авторитетов (теоретиков и практиков), мы подошли к анализу нашей самой уязвимой способности — умению быстро и полно запоминать. Если мы постараемся вспомнить содержание нескольких последних официальных и неофициальных бесед и дискуссий, то не нужно будет специально подчеркивать роль наших «запоминающих мощностей».

К счастью, можно значительно увеличить, и притом без особого труда, объем и точность запоминания. Нужно лишь применить несколько основных принципов, уже давно открытых исследователями. Мы не собираемся вникать в биологическую природу памяти или заниматься поиском различных определений этого все еще таинственного химико-биологического процесса. Оставим это специалистам, биологам, психологам и химикам. Мы ограничимся практическими наставлениями, которые могут частично облегчить наши повседневные муки.

Ни в коем случае нельзя стараться запомнить все, что проходит через наши уши. Эта попытка наверняка закоп-

---

[1] В переводе опущен ряд слов, не имеющих никакого значения (*Прим. пер.*)

чится неудачно. Поэтому следует всегда тщательно отбирать материал, который мы собираемся сохранить в памяти. При этом запоминание должно быть подчинено следующим перспективным целям:

повысить эффективность нашей трудовой деятельности;

создать предпосылки для интенсификации умственной деятельности.

Многие исследователи открыли и разработали десятки практических рекомендаций и принципов, применение которых поможет развить память. Но запомнить все эти рекомендации было бы слишком сложно и нерационально. Поэтому мы отберем четыре-пять общих принципов, которые должны быть достаточно емкими и включать в себя основные моменты остальных принципов. Эти общие правила (принципы) следует применять сознательно до тех пор, пока они не станут нашей плотью и кровью, так как хорошая память является предпосылкой эффективного проведения любой деловой беседы.

● Каковы же общие правила запоминания (рис. 20)?

1. Наши мысли должны быть направлены на то, чтобы точно запоминать сообщаемую информацию, т. е. необходимы воля и усилия, а не позиция пассивного ожидания.

2. Следует активно реагировать на то событие, которое мы должны запомнить; нужно наблюдать, слушать, обсуждать и обдумывать его в тот момент, когда оно происходит.

3. Вспомните это событие позже в удобный момент, с тем чтобы оно закрепилось, не поблекло и не стерлось в памяти.

4. Внушите себе значимость того, что вы сознательно хотите запомнить, с тем чтобы увязать это событие во времени и пространстве с другими, создав таким образом «опорные точки» для вспоминания.

5. Наиболее надежный и быстрый способ улучшить память — разработать системы ведения записей и аккуратно записывать все, что мы считаем необходимым. По возможности объем этого необходимого следует максимально увеличить.

Все эти правила лучше применять последовательно, что является главной предпосылкой повышения эффективности проведения наших деловых бесед.

Напомним, что первые четыре правила нужно приме-

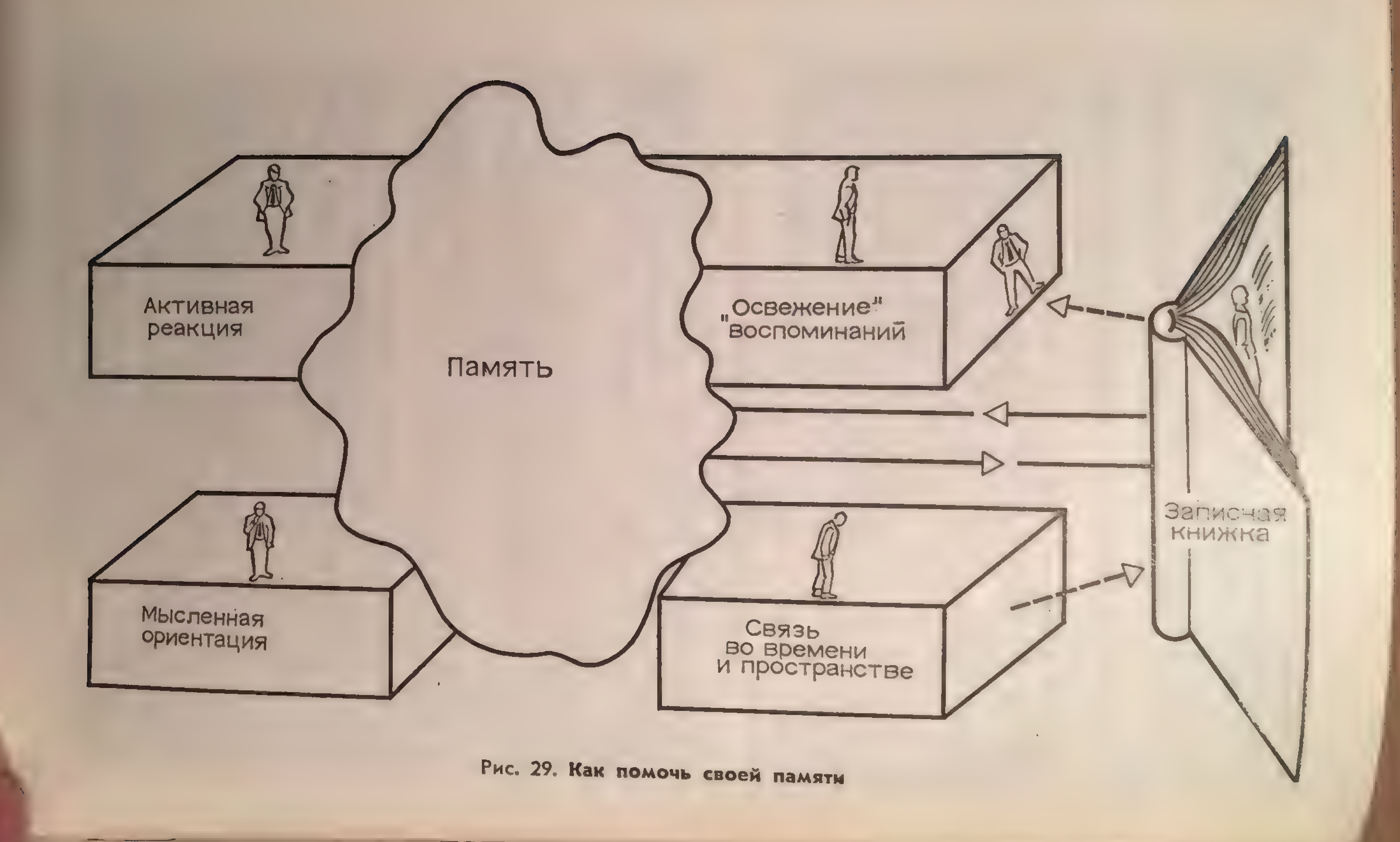


Рис. 29. Как помочь своей памяти


Рис. 29. К[illegible] помочь своей памяти

пять только после того, как будет усвоено пятое. Факты свидетельствуют о том, что большинство людей, добившихся успеха, пользовались пятым правилом.

7.10. ВЕДЕНИЕ ЗАПИСЕЙ

Может ли кто-нибудь запомнить все, что нужно, или все, что он хотел бы запомнить? Психологи утверждают, а эксперименты подтверждают, что даже самые одаренные личности больше забывают, чем запоминают, то, что касается рабочих материалов. А половина того, что остается в памяти, к тому же неточна. Таким образом, весь объем оставшегося в памяти в лучшем случае снижается до 15—20% того, что было сообщено. Эти строгие природные ограничения неизбежно заставляют нас приобретать особые навыки работы и удерживают нас от неразумных попыток держать все факты в памяти. А это подводит нас к последнему правилу предыдущего параграфа — систематическому ведению соответствующих записей, что особенно важно для людей, занимающих ответственные посты и имеющих широкий круг обязанностей, поскольку это единственный способ раздвинуть границы нашей памяти. Известно выражение: «Блокнот с записями для делового человека — то же, что сеть для рыбака».

По этому поводу можно посоветовать:

систематически делать записи в блокноте;

вести их последовательно и в едином стиле;

никогда не жалеть бумаги. Записи следует по возможности снабжать подробными комментариями, так как «голые» факты часто впоследствии оказываются почти бесполезными, поскольку их очень трудно расшифровывать.

Возникает вопрос: что же нужно записывать? Полезно самим определить принципы, с помощью которых мы будем отбирать материал по следующим направлениям: что следует записать, что запомнить, а что предать забвению.

Мы также постоянно должны осознавать, что существует риск переоценки собственных возможностей, так как всем свойственно стремление запоминать определенный материал, чтобы его не записывать.

И последний вопрос. Для каких целей можно использовать записи? Некоторые авторы рекомендуют разделить все материалы (или дела) на четыре группы записей для большей наглядности и облегчения их ведения.

К этим группам относятся:

* информация о будущих обязательствах с указанием времени. Дела, которые нужно выполнить в следующем месяце, следует дополнить напоминаниями о том, что предстоит (деловые беседы и встречи);

* особые задачи и дела, не относящиеся к нашей повседневной деятельности, но которые нам о себе напоминают до тех пор, пока мы их не выполним (письма, нужная нам информация, определение проблем для дискуссии);

* данные, которые нам могут понадобиться в будущем, что может быть тогда, когда они уже померкнут в памяти, а их важность такова, что мы должны будем их кому-то сообщить или употребить без ошибок и пропусков;

* записи, которые освежают память или способствуют более полному и точному запоминанию (формулы, имена с описанием личности, спецификации, структура, термины с определением значения).

Автор книги ведет два личных блокнота: дневник, где записываются обязательства, дела и особые задачи, связанные со сроками; информационный блокнот (для двух последних целей). Он также ощущает необходимость создания специальной картотеки наиболее обширных и важных записей, не связанных со сроками.

7.11. АНАЛИЗ ПРОВЕДЕННОЙ БЕСЕДЫ

После сыгранной шахматной партии партнеры часто до глубокой ночи анализируют ситуации, упущенные шансы и возможные варианты. Приносят ли эти анализы пользу? Можно с уверенностью утверждать, что они это делают не только ради удовольствия! Почему бы и нам не последовать их примеру и проанализировать деловые беседы, как шахматные партии, в частности беседы, которые можно считать сложными? К настоящему моменту мы уже имеем достаточно знаний из области ведения деловых бесед, чтобы провести такой анализ более или менее «профессионально».

Но прежде чем пойти дальше, давайте уточним, что такое анализ вообще? Или еще лучше, что такое системный анализ? Это понятие означает систематизированное расчленение одного объекта (системы), представляющего собой единое целое, на составные части и выяснение их функций. Это расчленение обычно проводится с учетом наших потребностей и интересов. Любой системный ана-

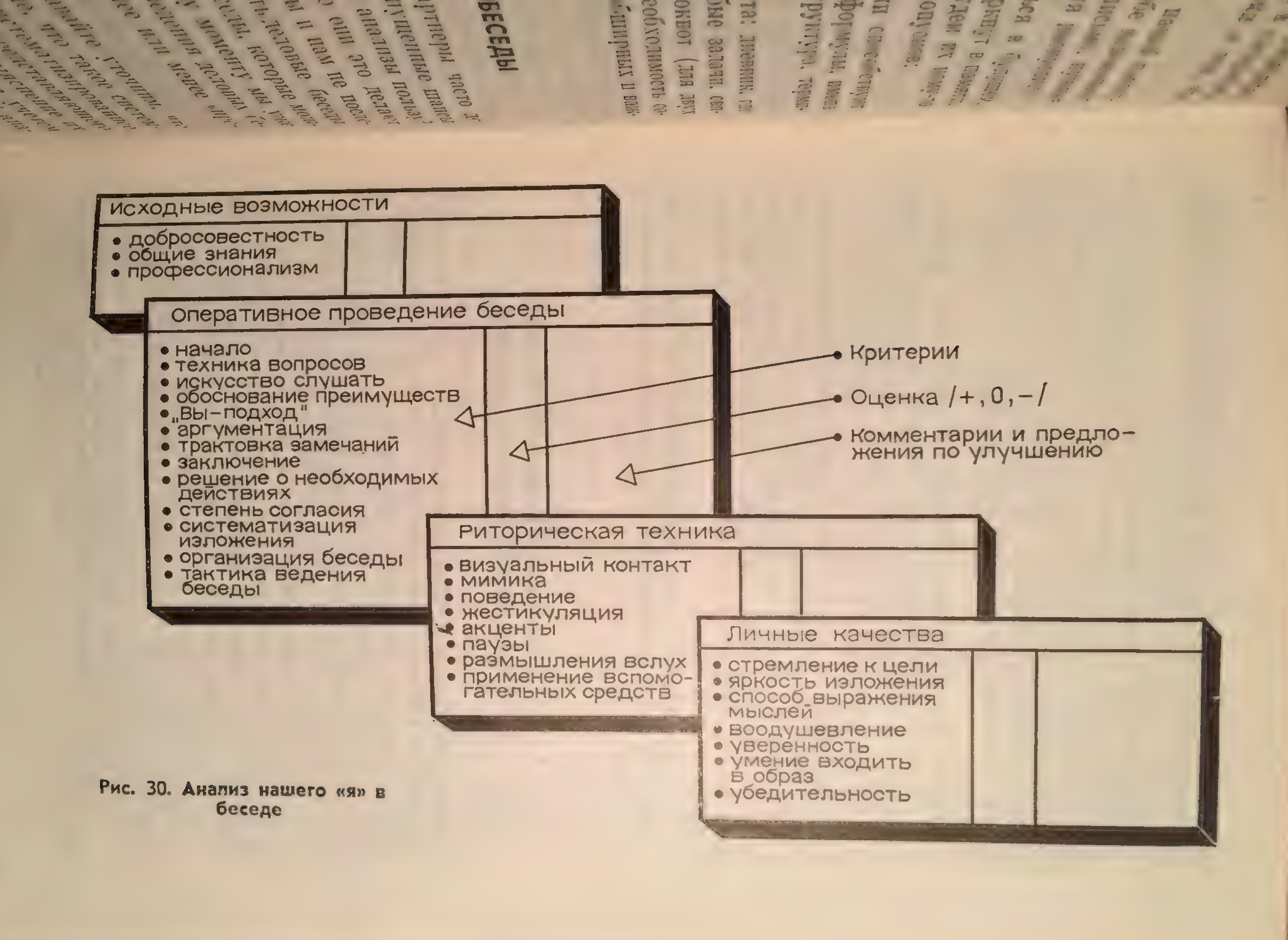


Рис. 30. Анализ нашего «я» в беседе

лиз состоит из пяти основных фаз: анализ целей, элементов, структуры, функций и характера связей со средой, в которой находится объект (система).

Системный анализ деловой беседы, таким образом, включает в себя информационные взаимоотношения событий в данной деловой беседе. Если быть реалистом и удовлетвориться такими задачами, которые действительно можно успешно разрешить, то первым объектом исследования в системе „деловая беседа" должно стать наше «я» (рис. 30).

Таким образом, анализ беседы сведется лишь к анализу элементов нашего «я» и его связей со средой. Чтобы упростить и сделать доступным для широкого круга людей этот анализ, мы организовали «запись нашего состояния» при проведении деловой беседы, введя совокупность соответствующих критериев. Оценки — положительные, нейтральные (0) и отрицательные — некоторых деловых бесед мы можем дать сами, но еще лучше, если это сделает наш сотрудник, который принимал участие в деловой беседе.

Следующий шаг — оценка состояния по записям, выводы и их последовательное применение к повседневной практике.

7.12. ПОЧЕМУ МЫ НЕ ДОСТИГЛИ ЦЕЛИ БЕСЕДЫ — КОНТРОЛЬНАЯ АНКЕТА

В одном справочнике приводятся вопросы, ответы на которые помогут сравнительно точно и без особых усилий поставить диагноз последней проведенной беседе, диагноз, объясняющий причины срыва в нашей деловой беседе. Эта совокупность вопросов в несколько измененном виде — в форме таблицы, заполненной откровенными ответами, — представляет собой также и идеальный тест для выявления наших недостатков и критического самоанализа ошибок, допущенных при подготовке и проведении неудачной деловой беседы.

В таблице следует:

отметить крестиками самые приблизительные оценки отдельных пунктов;

подумать, почему так получилось;

разработать возможные решения и варианты для новых бесед;

Таблица 3

ПОЧЕМУ МЫ НЕ ДОСТИГЛИ ЦЕЛИ БЕСЕДЫ — КОНТРОЛЬНАЯ АНКЕТА

Контрольные вопросы Оценка	Правильно	В основном правильно	Частично правильно	В основном неправильно	Неправильно	Замечания
1	2	3	4	5	[illegible]	7
1. Я недостаточно подготовился — для этого мне не хватило: времени, сосредоточенности, терпения, желания.						
2. Я не организовал как следует свою деятельность —слишком много импровизирую.						
3. Любая работа за письменным столом для меня —мучение, поэтому, вероятно, я не использую в беседах достаточного количества чертежей, рабочих записей, визуальной информации.						
4. В течение дня я не всегда в «форме»—иногда я готов к беседе, а иногда заранее предчувствую неудачу, и это меня смущает.						
5. Я охотно иду своей дорогой и не люблю учиться у других; испытываю недовольство при получении деловых инструкций и наставлений, указаний на необходимость усовершенствования, и при достижении договоренностей.						
6. Я чувствителен к указаниям и мерам «сверху» и частично им противлюсь.						
7. Я чувствую, что мое положение недостаточно ценится другими, и поэтому мне иногда невесело, так же, как в случае, когда у меня возникает чувство, что я дальше не продвинусь.						
8. Я не любитель телефонных разговоров или полубесед с коллегами, что практически представляет собой введение в трудные деловые беседы.						
9. Особенно трудными для меня являются первые моменты беседы, потому что в эти моменты создается атмосфера беседы и налаживаются взаимные контакты.						

Контрольные вопросы Оценка	Правильно	В основном правильно	Частично правильно	В основном неправильно	Неправильно	Замечания
1	2	3	4	5	6	7
10. Я заметил, что во многих беседах мне не хватает четкого плана, а в этой связи и уверенности в себе.						
11. Я знаю, что начинаю деловую беседу при негативной позиции собеседника, и это «подрезает мне крылья».						
12. Часто мне трудно придерживаться принятой структуры беседы типа «начало, передача информации, аргументация, нейтрализация замечаний и принятие решений», а также искать знаменитые «зацепки» для начала беседы.						
13. Я тоже знаю преимущества так называемой «техники вопросов», но на практике слишком активно оперирую голыми утверждениями, а из-за этого легко теряю контакт со своим собеседником.						
14. «Продажа идеи» для меня скорее абстрактное понятие. На практике, конечно, я почти никогда не применяю этот принцип.						
15. На возражения и замечания я, как правило, могу ответить, но, вместо того чтобы этим добиться согласия и одобрения, чаще всего вызываю раздражение или нетерпение со стороны собеседника.						
16. Мои профессиональные знания, честно говоря, можно бы было освежить, так же как и мои знания проблематики деятельности.						
17. Мне кажется, что я говорю слишком много, а мой собеседник — слишком мало.						
18. При оценке реакций собеседника я часто ошибаюсь: переоцениваю его интерес и заявления, довольствуюсь неполными ответами и подхожу к оценке событий с логической, а не с психологической позиции.						

Продолжение

Контрольные вопросы Оценка	Правильно	В основном правильно	Частично правильно	В основном неправильно	Неправильно	Замечания
1	2	3	4	5	6	7
19. Я с трудом справляюсь с существенными профессиональными замечаниями, и вообще я себя чувствую не лучшим образом.						
20. Общение с несколькими собеседниками одновременно я воспринимаю как неприятную нагрузку.						
21. Мой стиль выражения и способ убеждения (риторика и аргументация), несомненно, можно улучшить и усовершенствовать.						
22. Часто в душе я признаю правоту собеседника. Я неохотно придерживаюсь непопулярной позиции, даже когда это необходимо, и ни к кому не подхожу слишком близко. Может быть, это снижает необходимую силу убеждения и оперативные способности.						
23. Я почти не пользуюсь имеющимися средствами оптической интерпретации (бумага и ручка, проектор, диапроектор, рисунки, чертежи и таблицы и т. п.).						
24. На завершающей стадии беседы, в фазе принятия решений, я чувствую себя неуверенно, нервничаю, мою технику завершения деловой беседы, конечно, можно совершенствовать.						
25. Встречаются собеседники, которые мне явно несимпатичны и с которыми я просто не могу вести беседу.						
26. Иногда я сыт по горло деловыми беседами, особенно в последнее время.						
27. В случае неудачи я нахожу приемлемые отговорки, которые оправдывают меня в собственных глазах.						
28. Я часто допускаю еще одну важную ошибку...						

Продолжение

Контрольные вопросы Оценка	Правильно	В основном правильно	Частично правильно	В основном неправильно	Неправильно	Замечания
1	2	3	4	5	6	7
29. Мой недостаток... вызван...						
30. Я чувствую свою неинформированность о текущем состоянии дел, а источники информации, которыми я пользуюсь или должен пользоваться, я в какой-то мере оставляю без внимания.						

попытаться создать план последующих бесед;

попросить помощи и совета у своих друзей относительно указанных случаев.

Продуманные, подробные и искренние ответы на эти тщательно подобранные вопросы, как читатель уже догадывается, создадут нам основу для определения нашего отношения к деловым беседам. А это именно то, что нам нужно.

Глава 8.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

Читатель может с полным правом спросить: а что же ему делать со всеми этими правилами, рекомендациями и инструкциями? Все это выглядит прекрасно на бумаге, а вот как все это применить в повседневной практике?

Поэтому автор выбрал по своему усмотрению 4—5 критических моментов в подготовке и анализе некоторых деловых бесед, применил к ним описанные теоретические и практические приемы и решения и разработал примеры, показывающие, по какому пути следует идти и как применить перечисленные выше тезисы к деловой практике.

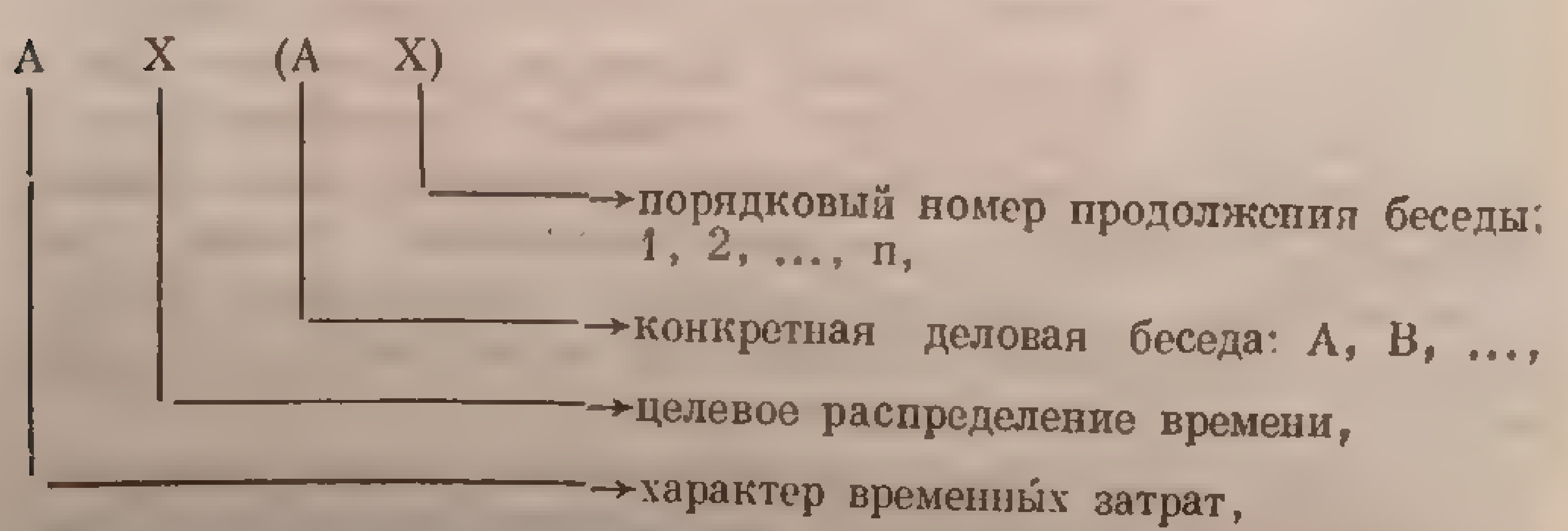
8.1. ПЛАН ПОДГОТОВКИ К ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЕ

Рассмотрим несколько упрощенный план подготовки к деловой беседе средней трудности продолжительностью около часа, чтобы показать читателям гибкий подход к этим проблемам и личным примером стимулировать их на подобные шаги в повседневной практике. Этот план будет содержать и временно́й аспект, хотя он является довольно спорным и его трудно учесть. Время на подготовку беседы во многом определяется личными способностями и возможностями, а также зависит от внешних объективных обстоятельств (степени информированности, уровня профессионализма, производительности умственного труда, обычаев, имеющегося времени на подготовку к беседе, деловых качеств собеседника и т. п.).

В любом случае наиболее критическим параметром, ограничивающим возможности реализации плана подготовки, является время. Нам его всегда не хватает, а чаще всего мы считаем, что у нас вообще нет времени для подготовки к беседе. Это заблуждение или реальность? Я склонен считать, что заблуждение. По ряду при-

чии. Четкое планирование, подготовка и проведение беседы займут у нас меньше времени, чем беседа случайная. В ходе спланированной беседы, когда все обдумано заранее, участники информированы и у них разработаны четкие позиции; остается только сравнить аргументы и принять решения на их основе, конечно, если собеседники ведут себя корректно и приступают к беседе с целью достигнуть определенных результатов.

Естественно, когда мы приступаем к беседе без предварительной подготовки, нам кажется, что мы сэкономили время. Однако здесь возникает неизбежное «но». Неподготовленная беседа выявляет нашу недостаточную информированность по конкретным вопросам. Это означает, что в ходе беседы почти наверняка возникнут вопросы, требующие дополнительного объяснения, новых сведений и аргументов, которых мы в нужный момент не можем предоставить или использовать. Если бы мы заранее не спланировали и не обдумали ход беседы, то она почти обязательно вышла бы из-под контроля, рано или поздно полностью запуталась и продлилась бы гораздо дольше, чем было предусмотрено. В этом случае неотложные текущие дела приводят к отсрочке решения, что означает необходимость проведения новой беседы, продолжающей первую. Подсчет затрат времени показывает, что неподготовленные беседы (с учетом времени на повторную беседу), как правило, обходятся нам гораздо дороже, чем спланированные и подготовленные. И это не считая последствий отсрочки решения и нарушения сроков. Структура временных затрат для подготовленной беседы показана на рис. 31. Использованные индексы означают:



R — полное время беседы,
p — время для подготовки беседы,
r — время, необходимое для проведения беседы,
а буквы T и t обозначают затраты времени, как принято в литературе.

На рис. 31 показано целевое распределение времени.

Здесь сразу же возникает вопрос о соотношении времени подготовки (t_p) и времени, необходимого для проведения беседы (t_r). На этот вопрос трудно дать определенный ответ, так как все зависит от стечения многих обстоятельств. В целом время подготовки никогда не должно быть меньше времени, отведенного для проведения беседы. Можно сказать, что во сколько раз время подготовки больше времени беседы, во столько же раз возрастают наши шансы на успех. Конечно, чем меньше у нас времени для беседы и чем она важнее, тем большей должна быть эта разница, в экстремальных случаях она может быть даже 5—10-кратной (например, для важной 10-минутной беседы). Давайте условно в качестве примера представим себя на месте начальника отдела технического контроля, которому предстоит неприятный разговор с начальниками отделов сбыта и производства. Мы находимся между жерновов мельницы: начальник отдела сбыта настаивает на введении более строгих критериев внутреннего контроля качества продукции из-за участившихся случаев рекламации, а начальник производственного отдела считает, что процент брака, вызванный необходимостью дополнительной обработки информации, слишком высок, а также с учетом требуемого качества завышены цеховые нормы брака. Длительность беседы — 50 мин (у начальника отдела сбыта назначена встреча с представителем универсального магазина «Белград»). Какой план подготовки к беседе нужно составить? Сколько времени предусмотреть на подготовку? И нужно ли вообще готовиться?

Ответ на третий вопрос — конечно, да!

Ответ на второй вопрос — минимум два часа.

Ответ на первый вопрос — что нужно сделать и за какое время?

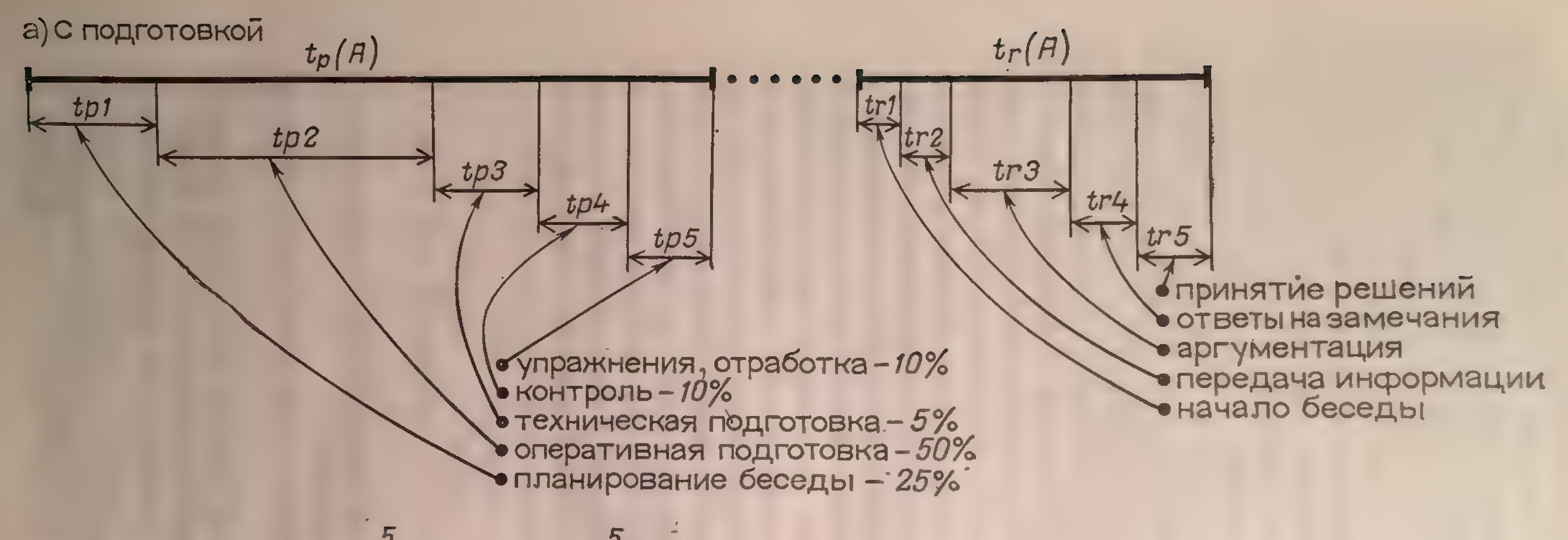
- Планирование беседы (25% времени, предусмотренного в целом на подготовку) — 30 мин:

в общих чертах ознакомиться с ситуацией и обдумать ее;

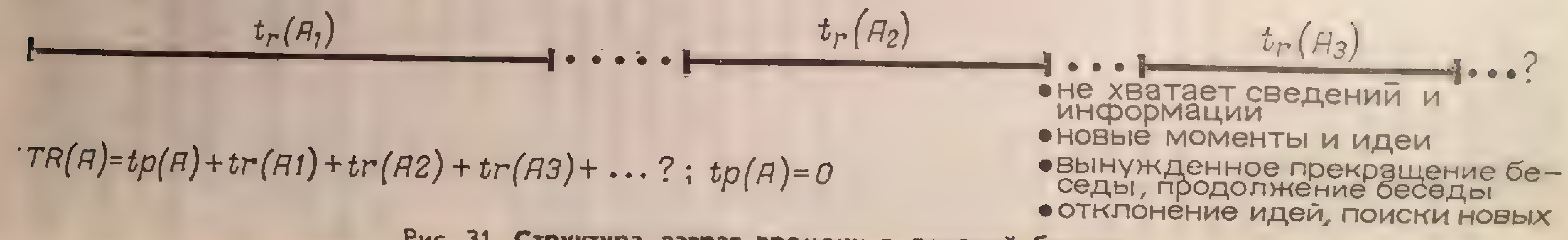
провести предварительный анализ возможной позиции обоих начальников, сложившейся ситуации — 10 мин;

определить наши цели (записать) и задачи беседы — 5 мин;

выработать стратегию и тактику по отношению к проблеме брака и рекламаций по изделию AF973 — 5 мин;



$$TR(A)=tp(A)+tr(A)=\sum_{i=1}^{5} tp_i(A)+\sum_{i=1}^{5} tr_1(A);\ tp \geq tr = k \cdot tp,\ k \geq 1$$



$$TR(A)=tp(A)+tr(A1)+tr(A2)+tr(A3)+\ldots ?;\ tp(A)=0$$

Рис. 31. Структура затрат времени в деловой беседе

подумать, какую пользу могли бы извлечь из беседы наши собеседники — 5 мин;

разработать подробную структуру беседы и план выступления, с тем чтобы по возможности в равной мере показать начальникам «черные и белые» стороны вопроса качества изделия AF973 — 10 мин.

- Оперативная подготовка (50% времени) — 60 мин:

собрать материалы, данные и информацию (средний процент брака аналогичных изделий по отрасли, качество материала, процент брака, вызванный низким качеством материалов, данные о точности наладки машин, приборов и инструментов, сведения о квалификации рабочих, организации работы обслуживающих отделов, анализ характера и обоснованности рекламаций, работы службы технического контроля на линии производства AF973 и т. п.) — 15 мин;

отобрать и систематизировать материалы — 5 мин;

изучить и увязать материалы, подготовить выводы, найти аргументы — 10 мин;

написать рабочий план беседы; некоторые вопросы и критические моменты отдельно изложить на бумаге — 10 мин;

стилизовать главную часть беседы (передача информации, аргументация, ответы на замечания) и увязать рабочий план с набором ключевых слов и выражений — 10 мин;

подготовить ответы на возможные замечания и возражения (начальник отдела сбыта — слабый цеховой контроль, плохие измерительные инструменты, недостаточный конечный контроль; начальник производства — слабый контроль приема материалов, строгие нормы технического контроля, сложности отношений; рабочий-контролер) — 5 мин;

разработать начальную и завершенную фазу беседы — 5 мин.

- Техническая подготовка (5%) — 5 мин:

сделать наброски по технике изложения, начертить графики показателей брака по изделию AF973, диаграммы среднего уровня брака, собрать выдержки из специализированных публикаций, подготовить схемы организационной структуры и т. п.

- Контроль и проверка (10%) — 12 мин:

еще раз просмотреть свое выступление — 5 мин;

внести поправки и придать беседе окончательные формы — 7 мин.

- Отработка (10%) — 10 мин:

  отрепетировать выступление (в уме) — 5 мин;

  прорепетировать и согласовать ход беседы с референтами из служб контроля — 5 мин.

Как видите, для того чтобы как следует подготовиться, едва хватает 2 ч. Однако не следует участвовать в импровизированной беседе или в беседе, где нас не волнует ее исход. Не раз в своей практике автор был свидетелем подобных импровизаций и их последствий: люди участвовали в беседе неподготовленными и без определенной цели (что недопустимо ни для какого руководителя), стратегии и тактики. Эти беседы дали неблагоприятные результаты, зачастую противоположные желаемым. Эти люди не искали действительных причин провала, они меняли точку зрения и отказывались от своих собственных интересов, чтобы найти оправдание такому исходу, и старались убедить в правильности своих действий своих сотрудников и начальство. Откровенно говоря, раньше это иногда случалось и с автором книги.

8.2. ДИАГРАММА БЕСЕДЫ

О необходимости разработки тактического плана беседы говорилось в предыдущих главах, где шла речь о теории и практике проведения деловых бесед и где была рассмотрена соответствующая каждой фазе тактика. В этом разделе речь пойдет о целесообразности разработки «диаграмм благоприятствования» (рис. 32), обусловленной принятой тактикой и планом проведения беседы, если под планом подразумевать распределение изложения материалов, аргументов и фактов во времени. Формально-логически можно перевернуть проблему: сначала составить «диаграмму благоприятствования», а на ее основе разработать хронологический план изложения материалов.

Идея заключается в том, что в каждой беседе есть основная мысль, которая и сообщается собеседникам. Эту основную мысль можно разделить на основные сегменты, которые отражают различную степень объективного (а часто и в большей мере) и субъективного психологического «благоприятствования» исхода для нашего собеседника. Наряду с основной мыслью (основными сегментами) существует увязывающий информационный материал, который влияет на общую атмосферу деловой беседы, но не затрагивает сути реальных интересов нашего собеседника, его организации. Поэтому при разработке «диа-

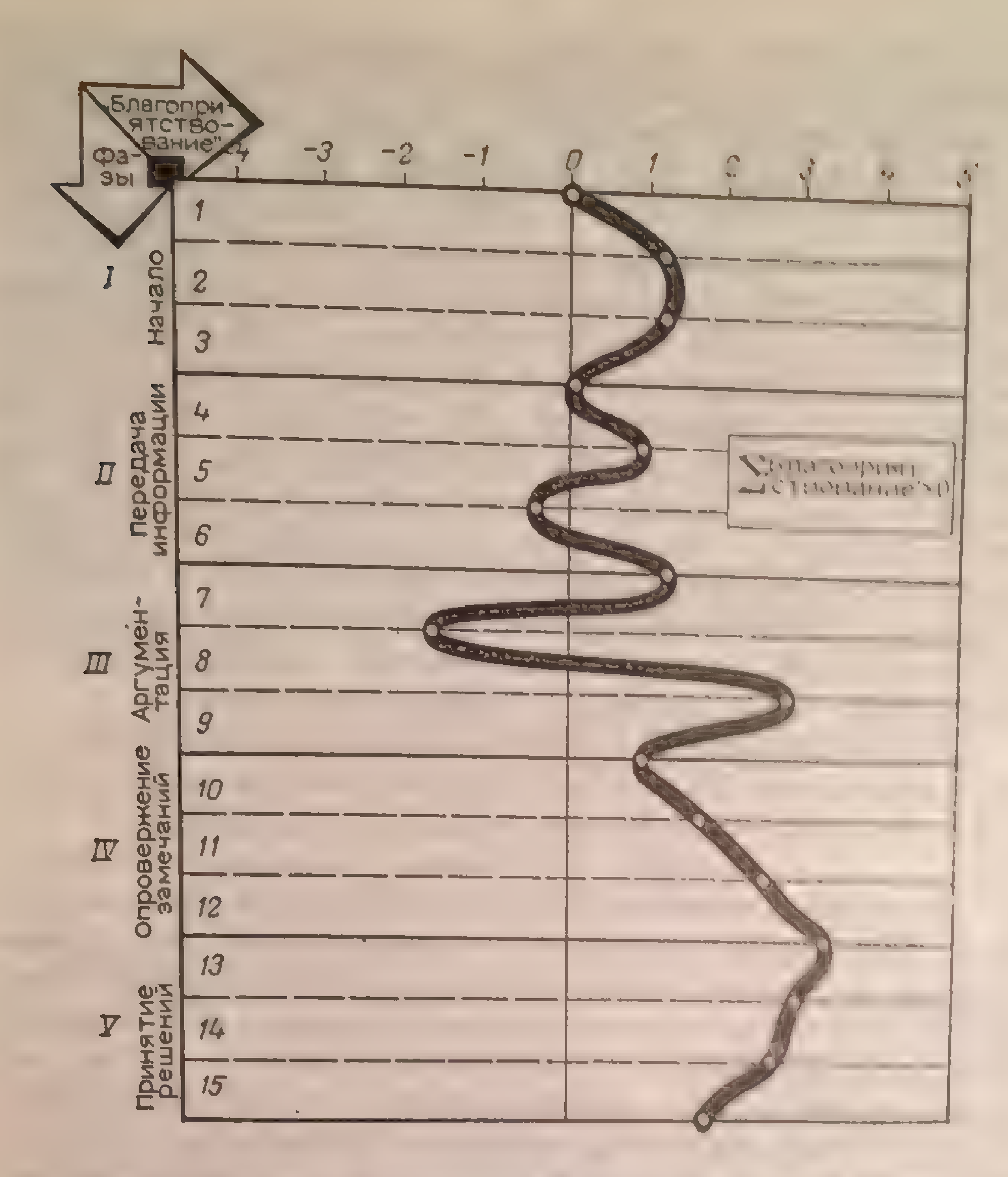


Рис. 32. Градация аргументов и фактов по фазам и этапам деловой беседы

грамм благоприятствования» мы опираемся только на основную идею беседы, то есть на ее (идеи) основные сегменты, которые мы распределяем по времени и в пространстве запланированной беседы.

Каким образом это сделать? Можно, например, подстроить их к отдельным фазам беседы (начало, передача информации, аргументация, нейтрализация замечаний, принятие решений), учитывая, что «благоприятные» и «неблагоприятные» сегменты не следует скапливать вокруг одного вопроса, а распределять по возможности таким образом, чтобы сумма сегментов была в каждой фазе положительна или по крайней мере равна нулю. Только исключительная необходимость может заставить нас согласиться с негативной «суммой благоприятствования».

Однако ни в коем случае нельзя допускать, чтобы общая «сумма благоприятствования» по всем пяти фазам была не только меньше, но и даже равна нулю. Если в плане беседы такая возможность учтена, тогда беседу следует разделить на две части, а передачу основной идеи распределить так, чтобы в обеих частях обязательно были благоприятные моменты. Как это сделать? В I и II фазах беседы имеет место в основном нейтральный разговор, преимущественно наполненный увязывающим материалом, который позволяет делать дополнения для повышения «степени благоприятствования». Если мы решимся проводить не одну, а две беседы, то у нас будет вдвое больше «плюсов» за счет удвоения начальных фаз, в результате этого «степень благоприятствования» двух бесед будет выше «степени благоприятствования» одной беседы, на которую мы первоначально были настроены.

Идею «измерения» (степени благоприятствования) иллюстрирует рис. 32. На оси абсцисс расположены условные показатели «степени благоприятствования» (от —5 до +5), а на оси ординат нанесены условные параметры сегментов основной идеи, пронумерованные в логической последовательности и распределенные по отдельным фазам беседы. Как видно из рисунка, «сумма благоприятствования» больше нуля. У нас еще есть возможность перегруппировать некоторые сегменты, если мы хотим уравновесить отдельные фазы беседы. Как правило, эту перегруппировку нетрудно осуществить без особого ущерба для логической структуры деловой беседы.

Остается еще одно критическое и слабое место: как измерить «степень благоприятствования» конкретного сегмента? В данном случае мы должны опираться на свою оценку. Большую роль в этом играет опыт и чувство меры в беседах. То есть мы попытаемся определить критерии оценки, с которыми будем сравнивать все сегменты в отдельности. Если мы недостаточно в себе уверены, то в первое время можно попробовать работать с двумя-тремя коллегами.

8.3. РАБОЧИЙ ПЛАН И ЕГО СТИЛИЗАЦИЯ

План беседы «О месте и роли информационного сектора на предприятии и о некоторых истинах и заблуждениях, связанных с использованием информационных систем» представляет собой иллюстрацию применения операций (45) и (50) по подготовке к деловой беседе (раздел 1.1).

В предлагаемой выдержке из рабочего плана этой беседы описываются место и роль промышленной обработки данных в индустриальной эре развития человечества и качественные ступени этой обработки, применяемые в современных деловых системах.

В плане используются графические элементы для различения важности понятий: заглавные буквы и прописные, поля разной ширины, а также точки, черные кружки, стрелки и т. п. Для улучшения наглядности полезно применять различные цвета, рассеивающие монотонность. Их удобно использовать для наглядного описания иерархической структуры ключевых терминов и формулировок в рабочем плане деловой беседы.

ИЗ РАБОЧЕГО ПЛАНА ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭРА

* Механизация труда
ЧЕЛОВЕК — ИНСТРУМЕНТ — ТРУД/МАТЕРИАЛ

* ВВЕДЕНИЕ МАШИН И СТАНКОВ
ЧЕЛОВЕК — МАШИНА — ТРУД/ЭНЕРГИЯ

* Автоматизация
ЧЕЛОВЕК — РОБОТ — ТРУД/ИНФОРМАЦИЯ

УРОВНИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОБРАБОТКИ ДАННЫХ

ВЫЧИСЛИТЕЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ/Массовая обработка

● простые операции
● прошлое
● преобладают у нас

ДИСПОСИСТЕМЫ/Интегральная обработка

● текущие сведения
● распределение, резервирование
● оперативное управление, контроль
● некоторые наши предприятия

СИСТЕМЫ ПО ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ/ИС, МИС

● диспозиция, оперативное управление
● принятие решений, коммуникации, регулирование (планирование + контроль)
● современная теория управления
● ПЛАНОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ ДЕЛОВОЙ СИСТЕМЫ
● гуманность
● эффективность
● ограничение авторитета
● информация

Та же самая страница рабочего плана в более развитом виде (за счет применения операции (50) в ходе подготовки к беседе), т. е. за счет стилизации рабочего плана беседы, выглядела бы следующим образом:

Механизация труда (человек — инструмент — труд, основной параметр — материал);

Введение машин и станков (человек — машина — труд, основной параметр — энергия);

Автоматизация (человек — робот — труд, основной параметр — информация).

Введение роботов и автоматов подводит нас к проблеме массовой промышленной обработки данных как необходимой предпосылке нормального осуществления производственных процессов в современном мире. Поскольку мы уже определили информацию как элементы информационного пространства, нам остается только выяснить, что происходит в этом информационном пространстве.

Промышленная обработка данных (ПОД) или «процесс информации», как все еще принято ее называть, имеет три уровня.

- Расчетные системы (массовая обработка данных) — это самая низшая ступень ПОД, где производятся простейшие операции с данными в целях получения картины деятельности предприятия, учреждения или организации. Они уже в некоторой степени принадлежат истории; получаемые результаты служат в основном аналитическим целям, в редких случаях используются как основа для прогноза. На наших предприятиях, как и в большинстве мелких и средних европейских фирм, все еще распространена эта система ПОД.

- Диспозиционные системы (интегральная обработка данных) обрабатывают и используют текущие и планово-аналитические данные, вся система ориентирована на распределение, заказ (например, материалов для еще неразмещенных рабочих нарядов), оперативное управление и контроль. Некоторые наши предприятия работают над внедрением у себя этих систем. Но это пока лишь проекты, реализация которых потребует нескольких лет работы.

- Третий, наиболее совершенный уровень ПОД представляют системы информации и принятия решений (информационные системы и их разнородность — управленче-

ские информационные системы). Здесь принимаются решения, осуществляются коммуникации и регулирование (планирование+одновременный контроль). Приняты во внимание и требования современной теории управления. Вся система ориентирована на плановые горизонты конкретной деловой системы, что способствует повышению эффективности ее функционирования. Следует отметить, что инфосистемы, опирающиеся на возможности самой современной технологии, пока еще находятся в зачаточном состоянии. Поэтому опасность и риск в любом таком проекте очень велики. Однако надо иметь в виду, что спустя 10—15 лет именно качество и эффективность работы информационных систем предприятия или организации будут теми самыми решающими факторами, которые в острой конкуренции обеспечат преимущества тому или иному предприятию. Таким фактором в настоящее время является уровень организации и технологии конкурентов.

8.4. КЛАССИФИКАЦИЯ «АБСТРАКТНЫХ ТИПОВ» СОБЕСЕДНИКОВ

Еще с давних времен с большим или меньшим успехом люди пытались различными способами классифицировать отдельные явления, события и даже людей, разделить их на группы и подгруппы, объединяя по общим чертам. Успех подобных классификаций в значительной степени зависит от качества выбранных для классификации критериев.

Автор также не мог игнорировать эту потребность — лишить собеседников анонимности и описать личность «делового собеседника» — главное действующее лицо всей книги. Поэтому здесь приводится классификация в форме рабочих примеров, что еще больше подчеркивает условный характер классификаций наиболее часто встречающихся в деловом мире «абстрактных типов» собеседников. Этот «абстрактный собеседник» является воображаемой психологической моделью, снабженной определенными характерными чертами, имеющими значение для подготовки и проведения деловой беседы. Конечно, в жизни в чистом виде эти типы не встречаются — существуют живые люди из плоти и крови, которым свойственны в большей мере некоторые из перечисленных особенностей одного типа или комбинации нескольких «абстрактных примеров» собеседников. Но в любом случае имеет смысл показать каждому человеку возможные «теоретические

модели» собеседника таким образом, чтобы он мог составить что-то вроде памятки для более детального обдумывания и определения личности своего будущего собеседника.

Очень важно обратить внимание на то, что один и тот же собеседник часто меняет свой «классификационный тип» в зависимости от хода беседы, позиции своих деловых собеседников, общих и личных интересов, которые они представляют и отстаивают. С учетом этого следует все время помнить: неподготовленный человек, ведущий беседу, может быстро и с легкостью вызвать у самого простосердечного и добродушного собеседника позитивного типа активную неприязнь. Сколько раз нам приходилось быть свидетелями таких вынужденных превращений собеседников?

Основными критериями, в соответствии с которыми составлена наша классификация типов деловых собеседников, являются:

компетентность;

откровенность и искренность собеседника;

владение приемами общения с другими участниками беседы;

заинтересованность в теме и успехе беседы.

В классификации представлено девять «абстрактных типов» собеседников, символическое изображение которых в юмористической форме дано на рис. 33.

1) **Вздорный человек, «нигилист».** Такой собеседник часто выходит за профессиональные рамки беседы. В ходе беседы он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников и неосознанно наводит их на то, чтобы они не согласились с его тезисами и утверждениями. По отношению к нему следует вести себя следующим образом:

обсудить с ним и обосновать спорные моменты, если они известны, до начала беседы;

всегда оставаться хладнокровным и компетентным;

неукоснительно следить за тем, чтобы по возможности решения формулировались его словами;

когда есть возможность, предоставить другим опровергать его утверждения, а затем отклонить их;

привлечь его на свою сторону, попытаться сделать из него позитивного человека;

беседовать с ним с глазу на глаз в перерывах и паузах переговоров, чтобы узнать истинные причины его негативной позиции;

в экстремальных случаях настоять на том, чтобы деловая беседа была приостановлена, а позднее, когда головы остынут, продолжить ее;

за столом или в помещении поместить его в «мертвый угол».

2) **Позитивный человек.** Это, конечно, самый приятный тип собеседника, добродушный и трудолюбивый, он позволяет вместе с ним подвести итоги беседы и спокойно и обоснованно провести дискуссию. По отношению к нему нужно занять следующую позицию:

вместе выяснять и завершить рассмотрение отдельных случаев;

следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с этим позитивным подходом в данной деловой беседе;

в трудных и спорных вопросах и обременительных ситуациях искать помощь и поддержку у собеседника этого типа;

в группе собеседников посадить его там, где есть свободное место.

3) **Всезнайка.** Этот думает, что он все знает наилучшим образом. Обо всем у него есть свое мнение, он всегда требует слова. В общении с ним следует придерживаться нижеперечисленных правил:

посадить его рядом с ведущим беседу;

время от времени напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться;

попросить его, чтобы он дал и остальным собеседникам немного потрудиться над решением;

дать ему возможность вывести и сформулировать промежуточные заключения;

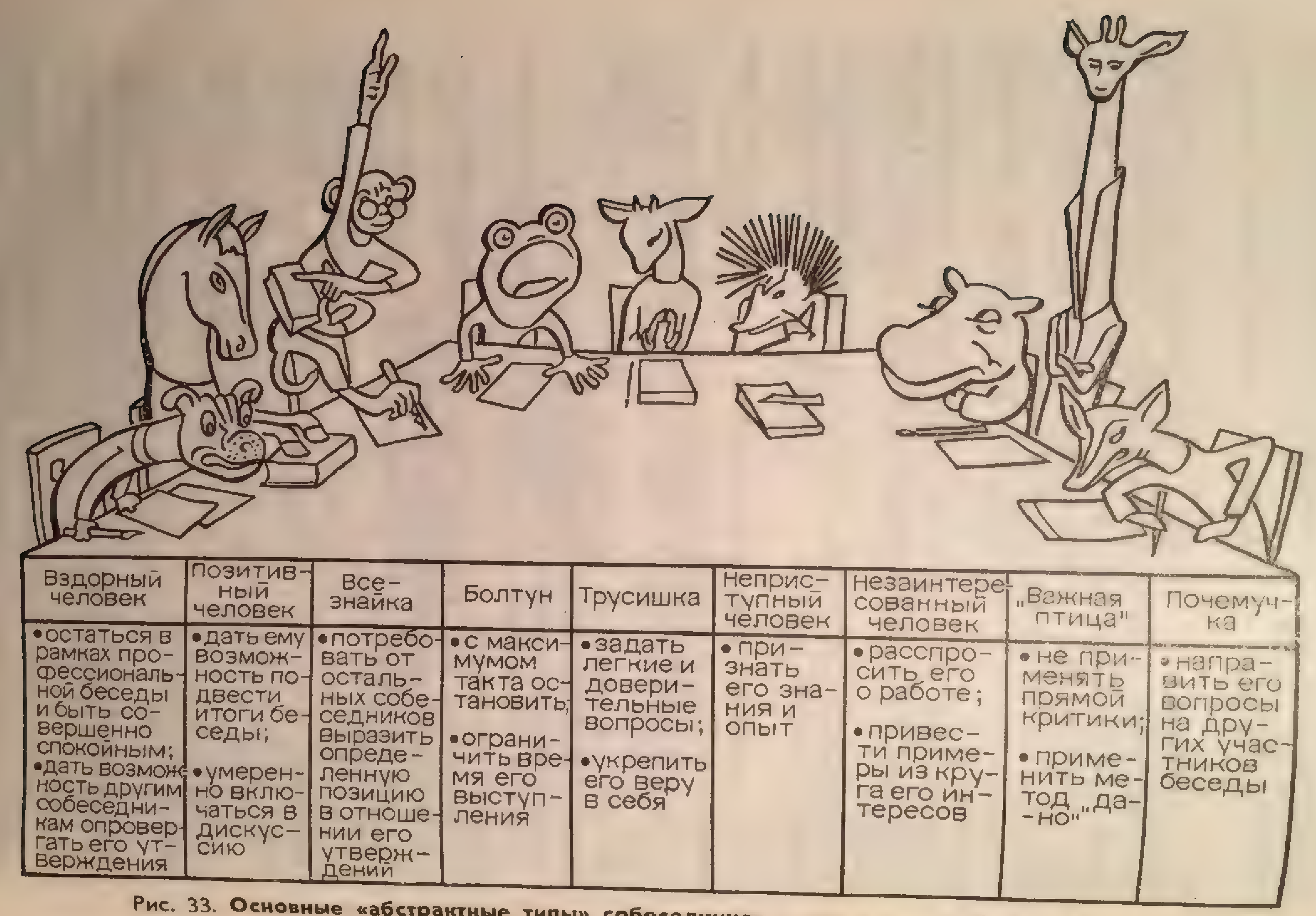
при смелых и рискованных утверждениях дать возможность остальным собеседникам выработать и выразить свою точку зрения;

иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить тот, кто ведет беседу.

4) **Болтун.** Часто бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратит на свои выпады. Как к нему относиться:

как и всезнайку, посадить его поближе к ведущему беседу или к другой авторитетной личности;

когда он начнет отклоняться в сторону, его нужно с максимумом такта остановить;



Вздорный человек	Позитивный человек	Всезнайка	Болтун	Трусишка	Неприступный человек	Незаинтересованный человек	„Важная птица"	Почемучка
• остаться в рамках профессиональной беседы и быть совершенно спокойным; • дать возможность другим собеседникам опровергать его утверждения	• дать ему возможность подвести итоги беседы; • умеренно включаться в дискуссию	• потребовать от остальных собеседников выразить определенную позицию в отношении его утверждений	• с максимумом такта остановить; • ограничить время его выступления	• задать легкие и доверительные вопросы; • укрепить его веру в себя	• признать его знания и опыт	• расспросить его о работе; • привести примеры из круга его интересов	• не применять прямой критики; • применить метод „да-но"	• направить его вопросы на других участников беседы

Рис. 33. **Основные «абстрактные типы» собеседников и как с ними общаться**

когда он отойдет от темы беседы, спросить его, в чем он видит связь с предметом беседы;

спросить поименно участников беседы, каково их мнение;

в случае необходимости ограничить время отдельных выступлений и всей беседы;

следить, чтобы он не переворачивал проблемы «с ног на голову», затем чтобы только посмотреть на них под новым углом зрения.

5) **Трусишка.** Этот тип собеседника отличается недостатком уверенности в публичных выступлениях. Он охотнее промолчит, боясь сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо или даже смешно. С таким собеседником нужно обходиться очень деликатно, с чувством меры:

задавать ему легкие информативные вопросы;

ободрить его, чтобы он развил свое замечание или вставленное слово в ряд предложений;

помогать ему формулировать мысли;

решительно пресекать любые попытки насмешек в его адрес;

применять ободряющие формулировки типа: «Все мы хотели услышать и Ваше мнение»;

специально благодарить его за любой вклад в беседу или замечание, но не делать этого свысока.

6) **Хладнокровный неприступный собеседник.** Такой человек замкнут, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации конкретной деловой беседы, так как все это ему кажется недостойным его внимания и усилий. Что делать в таком случае? Любым способом необходимо:

заинтересовать его в обмене опытом;

спросить его: «Кажется, Вы не совсем согласны с тем, что было сказано. Конечно, нам всем было бы интересно узнать, почему?»;

в перерывах и паузах беседы попытаться выяснить причины такого поведения.

7) **Незаинтересованный собеседник.** Тема беседы его вообще не интересует. Он бы охотнее «проспал» всю беседу. Поэтому нужно:

задавать ему вопросы информативного характера:

придать теме беседы интересную и привлекательную форму;

задавать ему стимулирующие вопросы;

попытаться выяснить, что интересует лично его.

8) **«Важная птица».** Такой собеседник не выносит критики — ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных собеседников. Существенными элементами нашей позиции по отношению к такому собеседнику являются следующие:

нельзя позволять разыгрывать роль гостя в беседе;

нужно незаметно предложить ему и дать возможность занять равноправное с остальными участниками беседы положение;

не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;

всегда четко понимать, что речь идет только об одной деловой беседе, и помнить, кто является инициатором данной беседы;

очень полезно в диалоге с таким человеком отрабатывать метод «да — но».

9) **Почемучка.** Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать все и вся. Как справиться с таким собеседником в беседе? Здесь может помочь следующее:

все его вопросы, относящиеся к теме беседы, сразу же направлять на всех собеседников, а если он один, то переадресовать вопрос ему самому; на вопросы информационного характера отвечать сразу;

сразу признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

Цель нашей классификации собеседников — показать читателю разнообразие их типов и указать на возможность самостоятельных исследований в этом направлении. Мы не случайно уделили больше внимания тем типам собеседников, которые запутывают деловую беседу и даже мешают ее проведению. Это сделано для того, чтобы помочь как можно точнее определить эти типы в наших собеседниках и чтобы читатель, ведущий беседу, мог в ходе ее подготовки и проведения учесть их особенности и настроения и своевременно и соответствующим образом на них отреагировать. С положительно настроенным, спокойным, готовым к сотрудничеству и искренним собеседником можно с успехом провести самую сложную и деликатную деловую беседу. Поэтому такие люди объединены в одной группе положительных собеседников (позитивный человек), хотя и их можно было бы разделить на несколько более конкретных типов.

Глава 9.

ПРОГРАММА САМОУСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ БЕСЕД

Итак, мы подошли к концу. Конечно, есть вопросы, интересующие всех внимательных читателей, на которые пока не было дано ответа.

Что делать дальше, после того как прочитана эта книга?

Как продолжать совершенствоваться в проведении деловых и любых других официальных бесед?

Какие книги и источники из этой области можно использовать?

Как отработать и лучше усвоить перечисленные положения и правила?

Первое и самое важное — участвуйте, участвуйте и еще раз участвуйте в деловых беседах. Применяйте уже усвоенные правила и положения о ведении деловых бесед, замечайте новые, которые вам подсказывает практика. Ваши знания в этой области все еще в пассиве. Вы понимаете, что уже что-то знаете, но тем не менее все еще считаете, что эти знания трудно еще применять. Но когда вы станете участвовать во многих беседах и применять отдельные правила и рекомендации, причем не один и не два раза, а тридцать — сорок раз, то вы увидите, что все эти правила довольно просты, их нетрудно придерживаться в беседе, они уже станут для вас привычными.

Когда вы перейдете на «ты» с основными положениями и правилами из этой области, они перестанут быть пассивными, а станут активными, и вы будете их придерживаться подсознательно. Как этого добиться?

Описанию метода Франклина посвящен специальный раздел.

Основной вопрос, на который дает ответ эта глава, — как разработать и спланировать для себя программу самоусовершенствования в области ведения деловых бесед.

9.1. БЕСЕДА ЗАКОНЧЕНА — ЧТО ДАЛЬШЕ!

Итак, мы закончили деловую беседу. И сразу же переходим к новому делу, предав забвению ход, итоги и последствия этой беседы. В течение нескольких последующих часов или дней наше воображение придаст всей этой картине розоватый оттенок, и мы забудем неприятные факты и последствия.

Другой путь намного плодотворнее, хотя он и труден Он заключается в том, чтобы после каждой деловой беседы выделить хотя бы 5 мин, а то и больше для критического рассмотрения хода и результатов беседы. Приемы анализа были кратко изложены в разделе 7.11. Сейчас мы ограничимся анализом меньшего количества существенных моментов, чем зафиксировано на рис. 30, и будем следить за тем, чтобы на первом плане были методы, техника и тактика, примененные в ходе деловой беседы, а уже потом, на втором плане, — возможное достижение намеченных целей. Все мысли по этому поводу необходимо записывать, причем чем подробнее, тем лучше. Особенно полезна благожелательная, откровенная и конструктивная критика со стороны наших собеседников — участников данной деловой беседы, а также дискуссия с ними о возможных лучших вариантах.

Таким образом, сделан первый шаг к составлению и разработке программы самостоятельного усовершенствования в проведении деловых бесед, для определения своих недостатков и недосмотров в этой области.

9.2. ПРОГРАММА САМОСТОЯТЕЛЬНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

В настоящий момент трудно ожидать организации хороших, содержательных семинаров по подготовке и проведению деловых бесед. Ограничивающим фактором здесь в конечном итоге являются научно-педагогические аспекты: неопределенный подход к этой проблеме, отсутствие методологии и теоретической базы, недостаточный и несистематизированный практический опыт в области проведения официальных и деловых бесед.

Поэтому и у читателя практически есть только один выход — пойти своим путем. Но прежде всего следует подумать — чего он хочет достичь? А потом проанализировать свои способности, знания и опыт в области подготовки и проведения деловых бесед.

Для этого можно с успехом воспользоваться в качестве направляющих категорий совокупностью элементов из раздела 7.11 и откровенными ответами на контрольные вопросы из раздела 7.12, которые ориентируют внимание читателей на группу проблем, по нашему мнению, являющихся критическими. Это хорошая исходная база для раздумий о направлениях усовершенствования своих знаний и навыков в области ведения деловых бесед.

После такого самоанализа читатель должен уточнить промежуточные цели своего совершенствования и определить, сколько времени и усилий понадобится для их достижения: усилий, которые он действительно готов вложить, и времени, которое он реально может выкроить для развития своих навыков. Тогда можно составлять, причем лучше в письменной форме, более подробную программу собственного самостоятельного совершенствования.

Что может включать такая программа? Трудно сказать определенно, поскольку ее границы весьма растяжимы; они определяются способностями, склонностями, уровнем общего и специального образования, культуры, характером деятельности человека и т. п. Перечисление факторов и их объяснение заняло бы довольно много места. Поэтому мы подойдем к этому вопросу с другой стороны: что нужно принять во внимание при составлении программы самоусовершенствования?

выбирать, следить и быть в курсе наших современных событий;

читать отечественные специальные журналы (это имеет исключительное значение для формирования профессионального словаря и ознакомления с текущей профессиональной проблематикой);

читать зарубежные специальные журналы;

следить за устными выступлениями (специальные лекции, теле- и радиопередачи) и анализировать их;

собирать и записывать собственные удачные формулировки в проводимых вами деловых беседах;

фиксировать свои ошибки, просчеты и трудности в проведении деловых бесед и т. д. Постепенно мы освоим навыки работы, которая будет способствовать более успешному проведению наших деловых бесед.

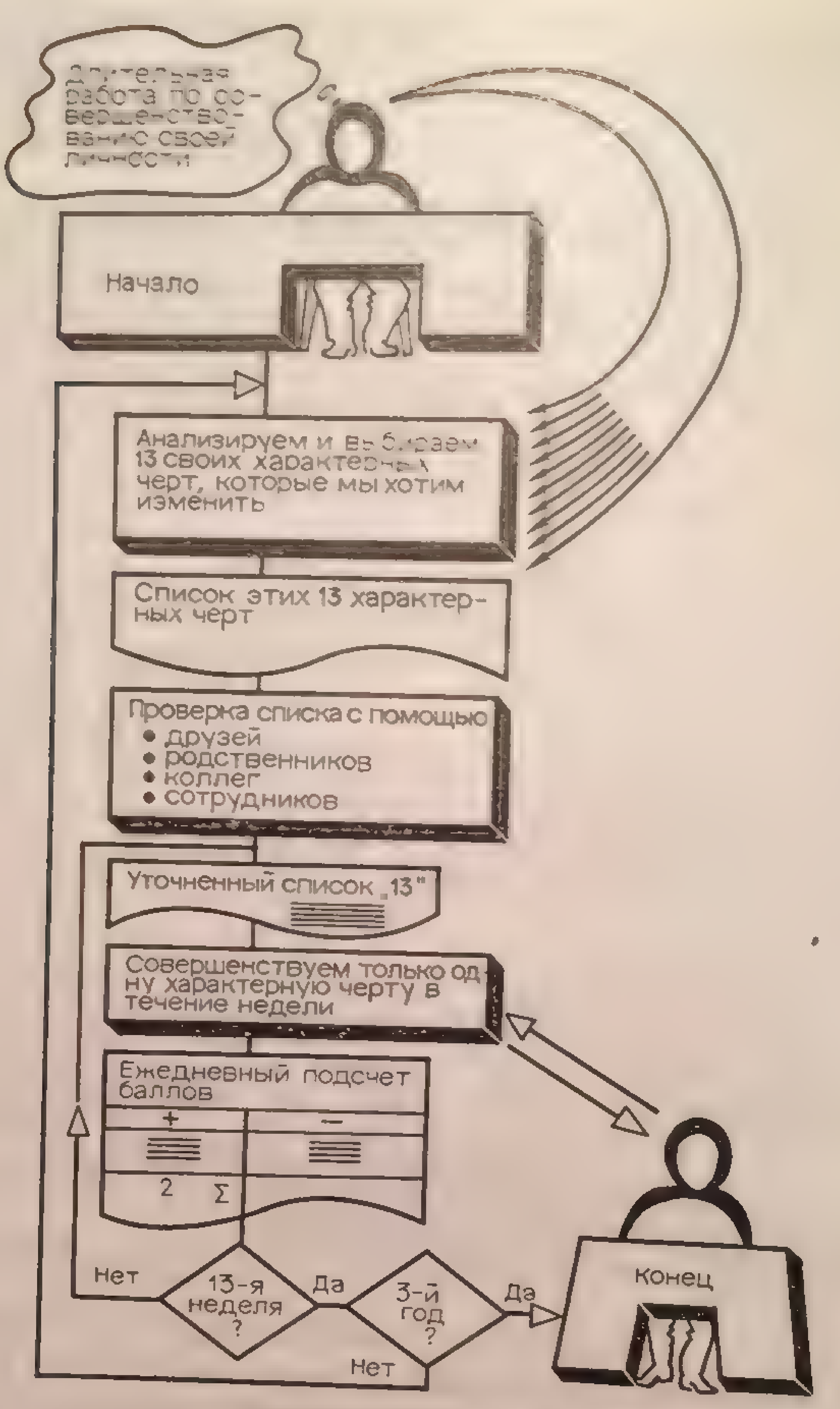


Рис. 34. Метод Франклина

9.3. ПРОВЕРЕННЫЙ МЕТОД ФРАНКЛИНА

Как приступить к трудной и длительной работе по совершенствованию собственной личности (рис. 34)?

Конечно же, сначала мы должны весьма самокритично постараться выявить те характерные черты, которые мы хотим усилить или, наоборот, изменить и изжить. Лучшим способом будет анализ в спокойной обстановке сво-

его поведения в ходе проведения деловых бесед и осуществления официальных контактов. Запишем (в список «13») все положительные и отрицательные черты нашего характера, которые проявляются в наших деловых беседах.

Следующим шагом по выявлению сильных и слабых черт в профиле нашего «коммуникативного я» является ознакомление со списком «13» тех людей, с которыми у нас близкие, дружеские отношения и с которыми мы часто общаемся: наших коллег, сотрудников, руководителей и родственников и, конечно, деловых партнеров — наших друзей и хороших знакомых. Это должно способствовать более объективному составлению нашего списка, более четкому выявлению тех наших черт, которые мешают окружающим и отрицательно влияют на стиль наших деловых бесед. Опыт показывает, что друзья охотно соглашаются помочь дополнить список особенностей. Названные ими недостатки в первый момент могут нас ошеломить. Но именно это нам очень поможет.

В литературе описаны десять наиболее важных для ведения деловых бесед черт характера, которые можно разделить на две группы.

- Группа «коммуникативных» особенностей:
  - вера в себя;
  - вежливость;
  - жизнерадостность;
  - позитивное отношение к критике в свой адрес;
  - тактичность.
- Группа «рабочих» особенностей:
  - старательность;
  - инициативность;
  - память;
  - приспособляемость к обстановке;
  - правдивость, без преувеличений и частных «экскурсов» в ходе деловой беседы.

Конечно, если такое деление недостаточно, мы можем его изменить и расширить в зависимости от наших потребностей за счет элементов из списка положительных (список «+13») или отрицательных (список «—13») черт.

Таким образом мы провели подготовку для оперативного применения метода Франклина, который включает в себя следующие виды работы:

в течение одной недели работать над какой-либо из указанных в списке «13» особенностей. Это означает, например, что одну неделю следует посвятить увеличению объема и повышению качества запоминания, следующую — совершенствованию умения приспосабливаться и т. п.;

оценивать свои успехи с помощью баллов. Каждый вечер нужно проводить анализ работы за день по развитию той черты характера, которая «предусмотрена» на эту неделю, и ставить себе положительные или отрицательные оценки;

по окончании третьего месяца начать все сначала;

вести эту работу в течение нескольких лет.

Несколько лет? Да, это не ошибка! Мы не можем изменить свою личность только благими пожеланиями, для этого необходимы длительные и большие усилия, работа по самоусовершенствованию. Как сказал Аристотель, «наш характер — это результат нашего образа жизни». За тридцать — сорок лет мы обзавелись определенными чертами характера, может быть, мы их выработали сами, но скорее всего они появились неосознанно. И теперь мы хотим эти черты изменить? Конечно же, мы не можем их просто «поносить», как одежду, в течение нескольких дней и недель, продемонстрировать и заменить теми, которые нас больше устраивают.

Если мы будем точно придерживаться намеченного плана, то каждую неделю мы будем продвигаться вперед, но, конечно, не большими прыжками, а шаг за шагом. И с каждой неделей нам будет все легче и легче вести деловые беседы, и причем такие, которые позволят нам добиться определенных намеченных целей. Но следует еще раз напомнить, что применение метода Франклина при совершенствовании собственной личности является тяжелым трудом. В этой связи сошлемся на такое высказывание: «Очень трудно в сложной ситуации точно выразиться, объективно рассуждать и видеть себя со стороны. То же самое относится и к слабой личности. Хороший характер формируется только в практике. Причем то, что человек делает по необходимости, это не только самоанализ, но и в еще большей степени самодисциплина».

И наконец, зададим себе вопрос, который напрашивается уже давно: имеет ли смысл вообще затрачивать столько усилий, чтобы развивать наши способности только лишь в области проведения деловых бесед и устных выступлений в целом?

Чтобы развеять подобные вопросы, согласимся с оценками влияния личных свойств людей на успех деловых бесед в областях, где эти беседы имеют особое значение. В торговле, например, по мнению специалистов, улучшение личных свойств работников всего на 5% может увеличить финансовый объем заключенных ими сделок на 50%. Нет причины не верить, что подобные пропорции не могут иметь место и в других областях деятельности деловых людей, другое дело, что они не столь явны, или измеримы в денежном выражении.

9.4. ВНОСИТЬ ЛИ В БЕСЕДУ ВДОХНОВЕНИЕ!

Большинство людей уверено, что для ведения деловых бесед и официальных бесед достаточно располагать необходимыми общими и специальными знаниями, обладать нужными способностями по разговорному общению, иметь сообразительную и отдохнувшую голову, ясный ум. Но достаточно ли для спортсмена только безупречно владеть техникой, быть в хорошей форме? Или же важную роль в его спортивных достижениях играют внутреннее стремление к успеху, любовь к тому виду спорта, которым он занимается, настрой и т. п.?

Если мы теперь зададим вопрос, нужно ли вносить вдохновение в деловые беседы, то утвердительный ответ, как впрочем и в отношении других видов деятельности человека, напрашивается сам собой. Заинтересованность в исходе деловой беседы и стремление добиться в ней успеха являются теми элементами, которые определяют наш эмоциональный настрой на определенный деловой разговор. Вдохновение, эмоциональная настроенность для определенной деловой беседы зачастую в несколько раз увеличивают наши способности по ведению беседы.

И наоборот, равнодушный, незаинтересованный в работе человек использует возможности общения и ведения деловых бесед намного ниже максимума в конкретной деловой беседе.

Вдохновение, заинтересованность в проведении и успехе деловой беседы ни в коем случае нельзя путать с эмоциональной возбужденностью, вспыльчивостью и взволнованностью. Эти эмоции и их проявление существенно снижают возможности любого человека в проведении деловых бесед, сужают его коммуникативные каналы, а также в значительной мере затрудняют правильное и корректное взаимопонимание с собеседниками. В итого

все это часто сводит к нулю результаты его усилий в данной деловой беседе, а иногда вызывает негативную и нежелательную реакцию у собеседника. Это особенно относится к проявлению гнева и крику в ходе беседы, которые приводят, как правило, к эффекту, противоположному желаемому, за исключением сохранившихся строго иерархических и авторитарных систем.

Поэтому в любую деловую беседу или официальные переговоры следует вносить определенную дозу жизнерадостности, оптимизма и личного вдохновения, чтобы беседа проходила в приятной атмосфере, были как можно шире использованы личные способности участников. Если же человек, несмотря на все усилия и старания, не в состоянии привести себя в такое расположение духа, то стоит подумать, особенно в отношении важных бесед, не лучше ли, если есть возможность, перенести предстоящую беседу на другой срок, так как в настоящий момент она может нанести ущерб своему инициатору.

9.5. ЧТО ЖЕ НАДО ЗАПОМНИТЬ!

В этом разделе сконцентрированы наиболее важные практические рекомендации, к которым мы пришли в ходе наших исследований и изучения техники и проблем проведения деловых бесед и официальных переговоров. Они ни в коей мере не заменяют все те рекомендации, которые были изложены в предыдущих главах и разделах книги. Это — краткая памятка для тех, кто действительно хорошо изучил весь материал и кому просто время от времени нужно освежить его в памяти.

Повторим основные рекомендации, чтобы читатель мог сам без труда их дополнять в соответствии со своими желаниями, рабочими заданиями, обстоятельствами и вырабатываемым стилем беседы.

* Заранее написать план беседы, отработать наиболее важные формулировки.

* Применять положения психологии о периодическом воздействии на собеседника в ходе беседы, а именно:

неблагоприятные моменты и факты чередовать с благоприятными; начало и конец — положительные фазы.

* Постоянно помнить о движущих мотивах собеседника:

его ожидании;

преимуществах, которых он добивается посредством этой беседы;

его позиции;
его желании самоутвердиться;
его чувстве справедливости;
его самолюбии.

* При любой возможности использовать личный контакт, избегать присутствия незаинтересованных и лишних лиц.

* Самое большое внимание уделять ясному, краткому и понятному изложению.

* Употреблять не очень длинные, но и не слишком короткие предложения.

* Никогда, ни в какой ситуации не быть невежливым и безвкусным.

* Облегчать собеседнику «да — ответ».

* Избегать задавать вопросы, на которые собеседник может ответить «нет».

* Вникать в сущность изложения.

* Дать фундаментальные объяснения своей позиции в каждом случае, когда собеседник с ней не соглашается.

* Никогда не относиться к другим пренебрежительно.

* Говорить комплименты умеренно.

* Думать в «Вы — стиле».

* Всегда, когда есть возможность, признавать правоту собеседника.

* Избегать пустой риторики.

* Избегать профессионального жаргона (если собеседник — представитель другой профессии).

* Всегда быть тактичным.

* Избегать обходных путей, прямо идти к цели.

* Отказаться от ведения шаблонных бесед.

* Работать над развитием собственного стиля ведения беседы.

* Повторять в беседе основные мысли собеседника.

* Следить за логичностью своих мыслей и высказываний.

* Не повторять свои слова и фразы.

* Избегать удаления от предмета беседы и попутных отступлений.

* Облегчить собеседнику ответы на наши вопросы.

* Выражаться убедительно и в оптимистичной манере.

* Избегать превосходной степени сравнения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«Говори, чтобы я мог судить о тебе»

Бен Джонсон

Ведение беседы можно сравнить с игрой на рояле: здесь в нужный момент ударяют по нужной клавише. Примерно то же относится и к ведению деловых бесед, только в этой области обращаются

- с нужным словом
- в нужное время
- к нужному человеку.

С этой целью данная книга подчинена основному требованию:

детальному рассмотрению основных положений о ведении деловых и официальных бесед,

в ней анализируются своевременная и качественная подготовка к беседе и корректный стиль ее ведения.

Следует подчеркнуть, что книга не дает никаких готовых рецептов, а только план, требующий индивидуальной доработки в соответствии с конкретными ситуациями ведения деловых бесед в повседневной практике. Такой подход позволяет учесть и личный стиль, и индивидуальные качества каждого современного делового человека. Это единственно верный и возможный подход к данному предмету.

Конечно, нужно постоянно помнить, что то, что здесь изложено, относится к развитым деловым сферам, поэтому отдельные части текста могут не подходить и быть лишними, смешными и даже вредными, если изложенные в них рекомендации слепо применять в некоторых ситуациях. На основные тезисы в смягченной или даже измененной форме помогут успешно осуществлять различные контакты. А в этом и заключается цель этой книги.

Следует помнить, что боязнь совершить ошибку не

должна мешать нашим стремлениям. Эта боязнь — немилосердный палач многих светлых идей и ценных, но неосуществленных бесед. Ошибку можно допустить один-два раза, но потом на нее нужно обратить внимание и постараться от нее избавиться. Ведь только дурак уверен в том, что он не делает ошибок. Умный человек учится на своих ошибках и на неудачах прошлого строит свой успех в будущем.

Остается только сделать наши первые шаги в направлении систематизации и организации большого количества эмпирических фактов, предпосылок и рекомендаций относительно ведения деловых и официальных бесед — того, что нам запомнилось из прочитанного. Вряд ли кто-либо сразу запомнил хотя бы 10% приведенных в книге тезисов и рассуждений. Однако если усвоены не детали и мелочи, а основные мысли, то можно считать, что все в порядке.

Завершая эту книгу, зададим себе еще один вопрос: есть ли все же смысл затрачивать столько усилий для развития нашей способности вести деловые беседы. Об этом лучше всего говорит пример автора. Долгое время, ориентируясь на другие цели, он считал, что дело говорит само за себя и ему не нужны словесные декорации...

Но, работая в течение года над этим произведением, изучая литературу в этой области, автор существенно развил свои возможности и, увидев, как влияет корректный стиль выражения на успех современного человека, автор решил представить опыт и накопленные знания вниманию заинтересованного читателя. Если ваши реальные возможности, ваши успехи возрастут хотя бы на несколько процентов с помощью этой книги, то тогда она полностью выполнила свою задачу, а труд автора не пропал даром.

Мицич П.

Как проводить деловые беседы: Сокр. пер. с серб.-хорв./Общ. ред. и предисл. В. М. Шепеля.— М.: Экономика, 1983.— 208 с.

Главная цель книги — оказать практическую помощь в проведении деловых бесед. Автор полагает, что усвоение и правильное применение рекомендаций грамотного ведения бесед повышает их эффективность на 5—20%.

В книге подробно описываются приемы ведения переговоров различного уровня, техника и тактика аргументирования; конкретные примеры показывают, как можно преодолевать собственные психологические барьеры, а также как подвести собеседника к соглашению с проводимой аргументацией.

Для широкого круга специалистов.

М $\frac{0604020101-109}{011(01)-83}$ 31—83

ББК 65.9(2)242
33.05

Предраг П. Мицич

КАК ПРОВОДИТЬ ДЕЛОВЫЕ БЕСЕДЫ

Зав. редакцией А. С. Воронин
Редактор Л. Е. Миронова
Мл. редактор А. И. Филимонова
Худож. редактор А. Н. Михайлов
Техн. редактор Л. С. Сазонова
Корректоры Н. А. Панова и Л. Д. Сысоева
Оформление художника А. Р. Косолапова

ИБ № 2113

Сдано в набор 27.01.83. Подписано в печать 27.06.83. Формат 84×108$^{1}/_{32}$. Бумага типографская № 1. Обыкновенно-новая гарнитура. Высокая печать. Усл. печ. л. 10,92/11,24 усл. кр.-отт. Уч.-изд. л. 11,05. Тираж 40 000 экз. Заказ № 101. Цена 75 к. Изд. № 5354.

Издательство «Экономика» 121864, Москва, Г-59. Бережковская наб., 6.

Ярославский полиграфкомбинат Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. 150014, Ярославль, ул. Свободы, 97.


75 к.



Переходный возраст (1968)





1:17:40 / 1:29:03





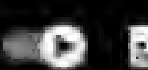


Переходный возраст (1968)





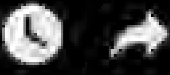
8:06 / 1:29:03







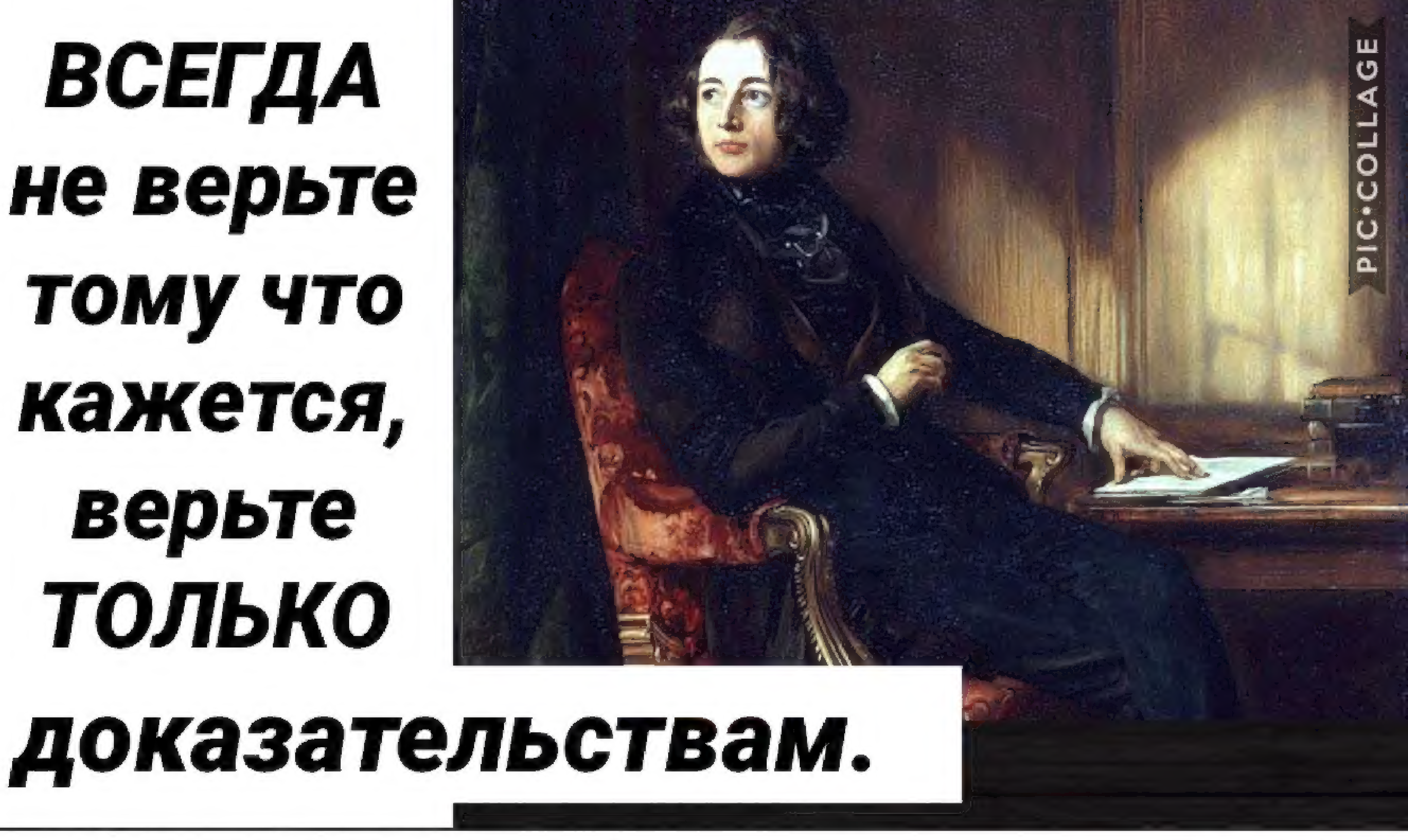
Переходный возраст (1968)





8:06 / 1:29:03





Чарльз Диккенс. «Большие надежды» 1861 г.